中国古代八大兵书

——孙子兵书

北京燕山出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

【京】新登字 209 号

图书在版编目（CIP）数据

中国古代八大兵书 - 北京：北京燕山出
版社，1996.2（2008.6 重印）

ISBN 7 - 5402 - 0359 - 5

Ⅰ. 中…　Ⅱ. 严…　Ⅲ. 兵法 - 图书 - 中国 - 古代 - 评论
Ⅳ. E892

中国版本图书馆 CIP 数据核字（95）第 08333 号

责任编辑：里　功
封面设计：李晓伟
版式设计：严　锴
出版发行：北京燕山出版社
地　　址：北京市陶然亭路 53 号
邮　　编：100054
经　　销：新华书店
印　　刷：北京市顺义康华福利印刷厂
开　　本：700 × 960 毫米　1/16
印　　张：18
字　　数：2000 千字
版　　次：2008 年 6 月第二版　2008 年 6 月第一次印刷
定　　价：238.40 元（全八册）



目　录

第一章　始计篇 ……………………………………………… (1)

◉　本章综述……………………………………………… (2)

一　兵者，国之大事……………………………………… (3)

二　经之以五事………………………………………… (5)

三　主孰有道…………………………………………… (8)

四　计利以听，乃为之势，以佐其外 ………………… (11)

五　兵者，诡道也 ……………………………………… (13)

六　利而诱之，乱而取之 ……………………………… (15)

七　攻其无备，出其不意 ……………………………… (18)

八　夫未战而庙算胜者，得算多也 …………………… (20)

第二章　作战篇………………………………………… (23)

◉　本章综述 …………………………………………… (24)

一　其用战也胜，久则钝兵挫锐 ……………………… (25)

二　取用于国，因粮于敌 ……………………………… (28)

三　智将务食于敌 ……………………………………… (31)

四　故杀敌者，怒也 …………………………………… (33)

五　兵贵胜，不贵久 …………………………………… (36)

六　故知兵之将，民之司命，国家安危之主也 ………… (38)



第三章　谋攻篇 …………………………………………………… (41)
◉　本章综述 ………………………………………………………… (42)
一　不战而屈人之兵，善之善者也 ……………………………… (43)
二　上兵伐谋，其次伐交 ………………………………………… (46)
三　善用兵者，屈人之兵而非战 ………………………………… (48)
四　用兵之法，十则围之 ………………………………………… (51)
五　夫将者，国之辅也 …………………………………………… (54)
六　故君之所以患于军者三 ……………………………………… (56)
七　此五者，知胜之道也 ………………………………………… (59)
八　知彼知己，百战不殆 ………………………………………… (62)

第四章　军形篇 …………………………………………………… (65)
◉　本章综述 ………………………………………………………… (66)
一　善战者，先为不可胜 ………………………………………… (67)
二　不可胜者，守也 ……………………………………………… (70)
三　故善战者之胜也，无智名，无勇功 ………………………… (72)
四　故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也 ……………… (74)
五　善用兵者，修道而保法 ……………………………………… (76)
六　兵法：一曰度，二曰量，三曰数 …………………………… (78)
七　决积水于千仞之溪者，形也 ………………………………… (81)

第五章　兵势篇 …………………………………………………… (83)
◉　本章综述 ………………………………………………………… (84)
一　凡治众如治寡，分数是也 …………………………………… (85)
二　凡战者，以正合，以奇胜 …………………………………… (88)
三　奇正之变，不可胜穷也 ……………………………………… (91)
四　是故善战者，其势险，其节短 ……………………………… (93)





五　乱生于治，怯生于勇 ……………………………… (95)
六　形之，敌必从之 ……………………………………… (97)
七　择人而任势 …………………………………………… (99)
八　故善战人之势，如转圆石于千仞之山者…………… (101)

第六章　虚实篇 ………………………………………… (103)
◉　本章综述………………………………………………… (104)
一　故善战者，致人而不致于人………………………… (105)
二　能使敌人自至者，利之也…………………………… (107)
三　故善攻者，敌不知其所守…………………………… (109)
四　攻其所必救…………………………………………… (112)
五　故形人而我无形，则我专而敌分…………………… (115)
六　无所不备，则无所不寡……………………………… (117)
七　故知战之地，知战之日，则可千里而会战………… (119)
八　策之而知得失之计…………………………………… (122)
九　其战胜不复，而应形于无穷………………………… (125)
十　兵之形，避实而击虚………………………………… (128)

第七章　军争篇 ………………………………………… (131)
◉　本章综述………………………………………………… (132)
一　后人发，先人至……………………………………… (133)
二　军争为利，军争为危………………………………… (136)
三　是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡…… (138)
四　故兵以诈立，以利动………………………………… (140)
五　先知迂直之计者胜…………………………………… (142)
六　三军可夺气，将军可夺心…………………………… (144)
七　善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也…… (146)
八　以治待乱，以静待哗………………………………… (148)



九　故用兵之法，穷寇勿迫……………………………………（151）

第八章　九变篇 ……………………………………………………（153）

◉　本章综述……………………………………………………（154）
一　地有所不争，君命有所不受…………………………………（155）
二　通于九变之利者，知用兵矣…………………………………（158）
三　智者之虑，必杂于利害………………………………………（161）
四　屈诸侯者以害，役诸侯者以业………………………………（163）
五　用兵之法，无恃其不来………………………………………（165）
六　将有五危……………………………………………………（168）

第九章　行军篇 ……………………………………………………（171）

◉　本章综述……………………………………………………（172）
一　半济而击之，利………………………………………………（173）
二　凡军好高而恶下，贵阳而贱阴………………………………（175）
三　谨覆索之……………………………………………………（178）
四　辞卑而益备者，进也…………………………………………（181）
五　兵非益多也…………………………………………………（183）
六　令之以文，齐之以武…………………………………………（185）
七　令素行以教其民，则民服……………………………………（187）

第十章　地形篇 ……………………………………………………（189）

◉　本章综述……………………………………………………（190）
一　通形者，先居高阳，利粮道，以战则利……………………（191）
二　挂形者，敌无备，出而胜之…………………………………（193）
三　支形者，令敌半出而击之……………………………………（195）
四　此六者，败之道也……………………………………………（197）
五　地形者，兵之助也……………………………………………（200）

六　进不求名，退不避罪……………………………………………（203）
七　视卒如婴儿，故可与之赴深谿………………………………（205）
八　不知敌之不可击，胜之半也…………………………………（207）
九　知地知天，胜乃可全…………………………………………（209）

第十一章　九地篇 ……………………………………………（211）

◉　本章综述…………………………………………………………（212）
一　衢地则合交………………………………………………………（213）
二　合于利而动，不合于利而止…………………………………（216）
三　兵之情主速，乘人之不及……………………………………（218）
四　深入则专…………………………………………………………（220）
五　连兵计谋，为不可测…………………………………………（222）
六　兵士甚陷则不惧，无所往则固………………………………（224）
七　齐勇若一，政之道也…………………………………………（227）
八　将军之事，静以幽，正以治…………………………………（229）
九　登高而去其梯……………………………………………………（231）
十　夫霸王之兵，伐大国，则其众不得聚………………………（233）
十一　投之亡地然后存，陷之死地然后生………………………（235）
十二　并敌一向，千里杀将………………………………………（237）
十三　践墨随敌，以决战事………………………………………（239）

第十二章　火攻篇 ……………………………………………（241）

◉　本章综述…………………………………………………………（242）
一　凡火攻，必因五火之变而应之………………………………（243）
二　五火之变，以数守之…………………………………………（246）
三　不修其攻者，凶…………………………………………………（248）
四　主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战……………………（250）

第十三章　用间篇 ……………………………………… (253)

◉　本章综述 ……………………………………… (254)

一　先知者，不可取于鬼神，不可象于事 ……………… (255)

二　用间有五 ……………………………………… (258)

三　三军之事，莫亲于间 ………………………………… (261)

四　反间可得而用也 ………………………………… (264)

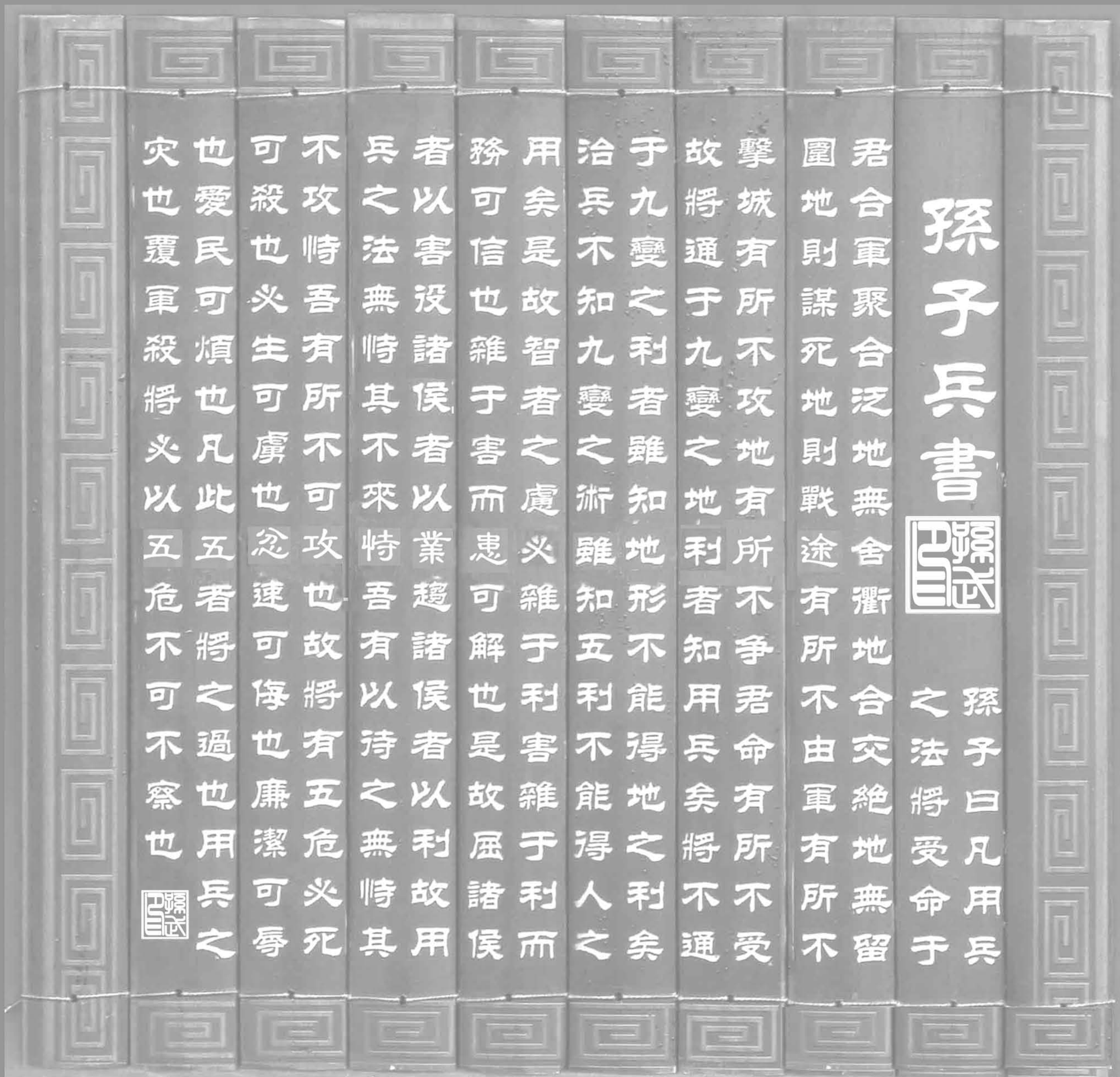
附录　孙子与《孙子兵书》 ………………………… (267)

一　孙子其人 ……………………………………… (268)

二　孙子兵书的主要内容 ………………………………… (270)

三　《孙子兵书》的流传及影响 ……………………… (273)

四　《孙子兵书》在社会生活中的广泛应用 ………… (277)


孫子兵書
孫武
孫子曰凡用兵
之法將受命于
君合軍聚合泛地無舍衢地合交絶地無留
圍地則謀死地則戰途有所不由軍有所不
擊城有所不攻地有所不爭君命有所不受
故將通于九變之地利者知用兵矣將不通
于九變之利者雖知地形不能得地之利矣
治兵不知九變之術雖知五利不能得人之
用矣是故智者之慮必雜于利害雜于利而
務可信也雜于害而患可解也是故屈諸侯
者以害役諸侯者以業趨諸侯者以利故用
兵之法無恃其不來恃吾有以待之無恃其
不攻恃吾有所不可攻也故將有五危必死
可殺也必生可虜也忿速可侮也廉潔可辱
也愛民可煩也凡此五者將之過也用兵之
灾也覆軍殺將必以五危不可不察也
孫武

第一章 始计篇

◉ 本章综述

《始计篇》是《孙子兵书》十三篇的总纲，主要论述了战争指导者在开战之前以及在战争中如何筹划全局的问题，阐述了谋划在战争中具有的重要意义，并探讨决定战争胜败的各项基本条件。

孙武开宗明义地指出："兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。"强调了战争是关系国家存亡、人民生死的大事，对于开战之前的谋划，必须要高度的重视，并进行认真地探究，这其中蕴含着对关系社稷安危的战争问题必须谨慎处之，以及没有认真的准备和周密的部署，不能随意兴师开战的慎战思想。古往今来，孙子的这些教诲一直被人们当作至理名言，世代尊奉。

孙武在本篇中还强调，作战前必须对敌我双方的客观条件进行周密的研究、明智的判断和认真的谋划，以便在此基础上制定正确的作战计划。他指出了决定战争胜负的基本条件，即"五事"——"道"（道义）、"天"（天时）、"地"（地利）、"将"（将帅）、"法"（法制），和"七计"——"主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令执行？兵众孰强？上卒孰练？赏罚孰明？"只有在对这些条件进行认真研究、考核比较的基础上，分析敌我双方的强弱优劣，才有可能预测和判断战争的胜负。

孙武认为，谋划周密就可能在战争中获胜，谋划不周则难于获胜，根本不进行谋划则注定要失败。他主张充分发挥战争指导者的主观能动性，分析、把握各种条件，根据利害关系和不断变化的形势来进行研究和谋划，创造战略战术上的有利态势，从而确保自己在战争中立于不败之地。为了取得战争的优势与主动，他还提出了"攻其不备，出其不意"的战术，强调以灵活机动、快速多变、欺敌误敌的战法来打击、消灭敌人。

一 兵者，国之大事

【原文】

兵者[1]，国之大事[2]，死生之地，存亡之道，不可不察[3]也。

【注释】

（1）兵：本义为兵械。《说文》："兵，械也。"后逐渐引申为士、军队、战争等。这里作战争解。

（2）国之大事：国家的重大事务。

（3）不可不察：察，考察、研究。不可不察，意指不可不仔细审察，谨慎对待。



【译文】

孙子说："战争是国家的大事，是军民生死安危的主宰，是国家兴衰存亡的关键，是不可以不认真考察研究的。"

【心得】

孙子开篇就提出了谋划在战争中的重要意义。他对君王将

相提出：对待战争，必须有对国家、黎民高度负责的态度，强调在开战之前，要有战略意识和全局观念，对敌我双方的基本条件作周密地研究、认真地谋划，以便制定正确的迎战措施和作战计划；并应随时加强军队训练，培养精兵良将，以免在战争来临时对国家和军民造成灾难。历史的经验也表明，战时要审慎地对待战争，平时要加强对战争中各个因素地研究，防患于未然。

不重视战争，招致国破家亡的事例屡见不鲜。五代时，南唐末代君主李煜平时纵情诗酒，沉溺声色，疏于政务，对战争及国家大事一概不问；既不谙事，又不识人，轻易中了宋太祖的反间计，杀害了自己能征善战的大将林仁肇和忠臣潘佑，以致在宋军压境之时，束手无策，最后只好光着身子自缚请降。这位未识干戈的君主，终酿成了国破家亡的千古之恨，山河易色之悲，让人深思。

当代社会，经济领域的竞争愈演愈烈，为了能在这场无硝烟的战争中取得最终的胜利，战略意识和全局观念同样必不可少，只有通过重视科技和教育，激发企业活力，提高产品的竞争力，增强整体实力，才能在激烈的经济角逐中保持不败。

日本就是一个以商业兴国的典型。战后的日本经济萧条，近于崩溃。然而，在短短几十年的时间中，它的经济却得到了奇迹般的恢复和发展，在 20 世纪 70 年代中期，一跃成为世界第二经济强国，发展速度之快，震惊了整个世界。他们的产品从打入没有竞争对手的亚非拉各国开始，逐渐进入澳大利亚，最后凭借着雄厚的财力突破欧美经济防线，并以价廉物美的产品迅速打开了欧美市场。现在，誉满全球的日货，在国际市场上随处可见。日本的发展正是源自国家对科技和教育的大量投入，对发展经济以激发企业活力的高度重视。所以，我们说，发展经济也是“国之大事”，“不可不察也”。

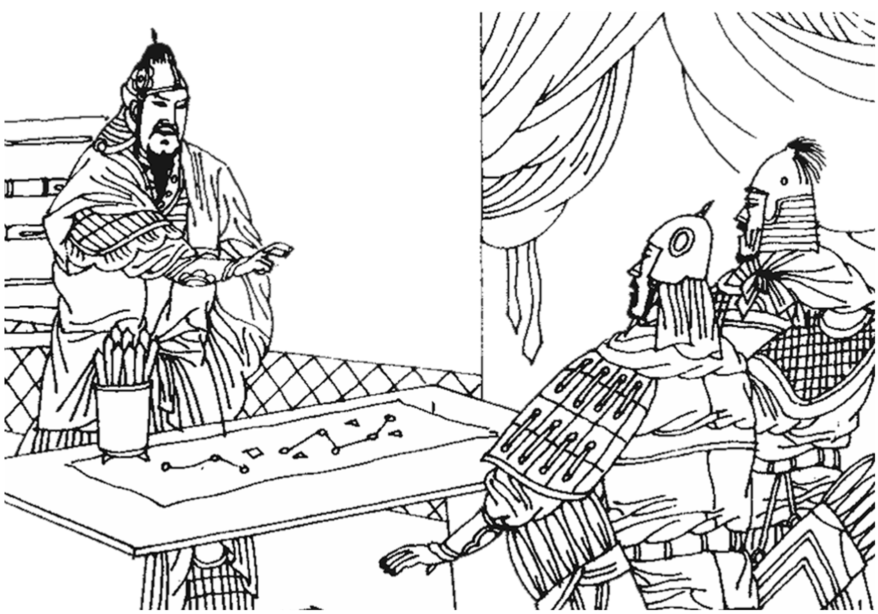
二　经之以五事

【原文】

故经之以五事，校之以计，而索其情[1]：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道[2]者，令民与上同意，可以与之死，可以与之生，而不畏危也。天者，阴阳、寒暑、时制[3]也。地者，远近、险易、广狭、死生[4]也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也[5]。

【注释】

（1）故经之以五事，校之以计，而索其情：经，量度，即分析。校，比较。句意为需从五个方面来分析、比较双方的谋划，以



探索战争的情势。

（2）道：道路。此处指政治开明。

（3）时制：季节更替。

（4）死生：死，不可攻守进退之地。生，可以攻守进退之地。

（5）法者，曲制、官道、主用也：曲，军队编制。制，指挥号令。官道，各级官吏之职责与管理。主用，军需配备与使用。

【译文】

所以必须审度敌我五个方面的情况，比较双方的谋划，以探求对战争情势的认识。这五个方面，一是政治，二是天时，三是地利，四是将才，五是法制。所谓政治，就是要让人民认同、拥护国君，使人民愿为国君不顾危险，出生入死；所谓天时，是指昼夜、晴雨、寒冷、酷热、四季更替；所谓地利，就是指征战路途的远近，地势的险要与平坦，作战区域的宽广与狭窄，地形对于攻守的益处和弊端；所谓将领，就是要求将帅足智多谋、赏罚分明、爱护部属、勇敢果断、军纪严明，以树立良好的威信；所谓法制，就是指军队之组织编制的设立、各级将吏的统辖管理和职责分工、军需物质的供应和掌管。

【心得】

孙子强调战争是国家最大、最重要的问题，对于战争决策必须全面而认真权衡。由此他提出了“五事”、“七计”。就五事而言，要求用兵之前要从五个方面来分析研究胜负的情况，第一是政策是否符合人心，天气是否适宜，地理环境是否有利，是否有德才兼备的将才，队伍的组织是否职责明确、制度严明，这五个方面是判断战争胜负的最基本条件，也是战争谋划中不可不考虑的因素。

历史上记载武王伐纣时“牧野倒戈”就是利用了人心的力量，让纣王的军队掉转长矛，敌我合一攻入朝歌，终于获得胜利，建立了周朝；关羽水淹七军用的是水，孔明草船借箭凭的是雾，周瑜火

烧赤壁靠的是风；拿破仑、希特勒的百万雄师所向披靡，却抵挡不住莫斯科的严寒；秦国据函谷之险，抵御了六国的联合进攻；曹操在行军中规定，如果军士踩踏了老百姓的麦田，将处以死罪，后因自己违背了这一项规定，便割发代首来严明军纪，最后终于取得了官渡之战的胜利。所有这些都说明了孙子所说的“五事”对于战争胜负的影响。

在商业领域，要取得市场竞争的胜利，在对企业经营活动的目标、方针、策略进行决策时，也必须考虑多方面的因素。既要充分了解消费者的需求，又要选择恰当的市场目标，抓住商机，根据天时、地利、人和的原则，制定正确的市场策略，以取得竞争的胜利。

20 世纪 80 年代初，美国出现了一位可怕的死神——爱滋病，既想保持开放的性观念，又怕见上帝的美国人，发现只有一种办法才能有效地抵挡死神的攻击，这就是保险套。远在东半球的这一边，一位嗅觉灵敏的日本人发现了这座金山，他开动全公司所有的机器，争分夺秒地生产乳胶保险套，并将之火速运往美国。一时间，美国经销商的商店门庭若市，熙熙攘攘，几亿个保险套销售一空。这位腰包鼓得满满的日本人该是多么得意。他正是抓住孙子所说的“道”与“天”，而一举成功的。

三　主孰有道

【原文】

主孰有道[(1)]？将孰有能[(2)]？天地孰得[(3)]？法令孰行？兵众孰强[(4)]？士卒孰练[(5)]？赏罚孰明？吾以此知胜负矣[(6)]。

【注释】

(1) 主孰有道：指哪一方的国君施政清明。

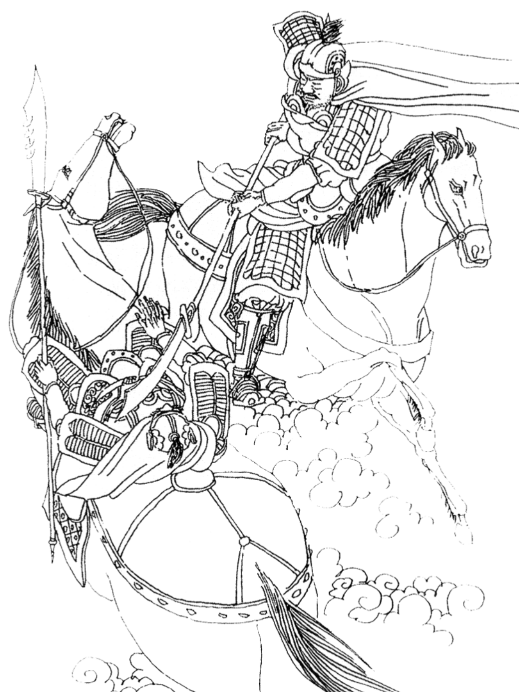
(2) 将孰有能：哪一方的将领更有才能。

(3) 天地孰得：哪一方拥有天时、地利。

(4) 兵众孰强：哪一方的兵械锋利，士卒众多。兵，此处指的是兵械。

(5) 士卒孰练：哪一方的军队训练有素。练，娴熟。

(6) 吾以此知胜负矣：我根据这些情况来分析，即可预知胜负的归属了。



【译文】

哪一方的国君施政

清明，哪一方的将领更有才能，哪一方能占据较有利的天时、地利，哪一方的法令能有效的贯彻执行，哪一方的武器装备更为精良，哪一方的士卒训练有素，哪一方的赏罚更为公正严明，根据这些情况就可以判断胜负的归属了。

【心得】

孙子提出了用兵之前，决定胜负的五个基本因素，而要详细剖析这五个基本因素，探索战争的胜负形势，还要从“七计”中去推断。首先要看一个国君的政策是否能上下一心；其二要看双方的将帅谁的素质更好、才干更高；其三要看是否占据了更有利的气候条件和优越的地利环境；其四要看军队的纪律是否严明，其五要看武器的装备情况；其六要看部队是否训练有素，具有战斗力；最后要看奖惩是否公平。对这七计进行综合分析研究后，才能判断谁具备胜利的条件，谁将获得战争的胜利。

在战争中，利用七计取得胜利的例子比比皆是。春秋战国时，晋武帝听说吴国的宫殿金碧辉煌，从这表面的繁荣，他看到了吴王的荒淫无道、众叛亲离。于是发兵，一举灭吴。吴主无道，自取灭亡，可见，君主的贤明与否关系着一个国家的存亡。

刘邦在夺取政权后，曾洋洋得意地说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给粮饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”“项羽有一范增而不能用，此所以为我所擒也。”刘邦任用张良、萧何、韩信而得天下，项羽不用人才而自刎乌江，所以，优秀的人才在战争中的作用是不可轻视的。

天时、地利、严明的纪律、优良的装备、善战的士兵、秉公无私的赏罚同样在战争中举足轻重。三国时的曹操非常强调论功行赏，他把每次作战得来的财物都赏给有功的将士，对于没有功劳的人从不滥加奖赏，所以将士作战都争着建功立业。公元 207 年，曹

操打败袁绍之后，准备北伐乌桓和辽东，当时有将领反对。曹操坚持北伐，结果连遇阴雨，路途阻隔，粮草断乏，士兵疲惫，只好杀马充饥。后遭遇敌军主力，情况危急，曹操冒险督战，方化险为夷，转败为胜。凯旋之时，曹操重赏了当初反对北伐的将领，认为此次冒险取胜只是侥幸，断不可再犯，这大大鼓励了部下献策的意愿与动力，最后终于建立了实力强大的魏国。

在商战中，正确的经营思想、战略目标，优秀的管理人才，合理的激励机制，以及能与企业同舟共济的员工，同样是企业成败的关键。“得势者倡，失势者亡”，只有正确的战略定位、合理的人才使用、科学的组织管理、赏罚分明的激励措施，才能激发企业的生机与活力。而在高科技时代，最重要的是考虑如何充分发挥人的主动性。因此，许多企业采取了各种措施，吸引高科技人才，并激励员工，发掘他们的最大潜力，以推动企业的迅速发展。

成立于1984年的上海贝尔公司在诸多企业普遍面临高科技人才短缺、员工流失率居高不下的困难下，却能始终保持员工流失率5%的良性循环。它是如何吸引人才、留住人才的呢？上海贝尔有限公司总裁谢贝尔先生说：“我们致力于营造一个有良性竞争氛围的上海贝尔大家庭，努力使员工能分享公司的成功，但同时也努力使我们的福利政策能激励员工奋力争先。”正是由于上海贝尔的决策者深刻地体认到，人才正日益成为高科技企业在市场竞争中致胜的关键，因此，他们把公司的福利政策作为公司整体竞争战略的一个有机组成部分，并与其总体的竞争策略保持一致。吸引人才、激励人才，给员工一个自我发展、自我实现的优良环境，是公司福利政策的宗旨。在上海贝尔，员工所享有的福利和工作业绩密切相连。这种激励政策使公司拥有众多的高科技人才，并促使员工去争取更好的业绩，于是上海贝尔的业务蒸蒸日上。

四　计利以听，乃为之势，以佐其外

【原文】

计利以听[1]，乃为之势[2]，以佐其外[3]。势者，因利而制权[4]也。

【注释】

（1）计利以听：计利，计谋有利。听，听从，采纳。

（2）乃为之势：乃，于是、就的意思。为，创造、造就。之，虚词。势，态势。此句意谓造成一种积极的军事态势。



（3）以佐其外：用来辅佐他对外的军事活动。佐，辅佐、辅助。

（4）因利而制权：因，根据、凭依。制，决定、采取之意。权，权变，灵活处置之意。意谓根据利害关系采取灵活的对策。

【译文】

除了采纳有利的作战方略，还要设法造“势”，形成一种积极的军事态势，以辅助战争

的进行。所谓“势”，是指根据有利于自己的条件，灵活机动，采取相应的对策。

【心得】

在战争中，有利的计策是取胜的关键，然而，计策不能单独发生作用，因为计策是隐蔽的，需要有相应的环境、条件才能充分发挥效力。因此，作战主体要根据战争需要，采取多种对策，以造就一种对我军有利的形势，使战争得以顺利进行。

隋末，李密与王世充交战，王世充找了一个长得很像李密的人，捆起来藏在军中，等到双方战斗到最激烈的时候，王世充命人带“李密”从阵前经过，并不断高呼活捉了“李密”，此举鼓舞了自己部队的士气，动摇了敌人的军心，使李密的军队大败而归。秦灭六国之时，秦始皇也是采用李斯、尉缭子之计，远交近攻，根据作战的需要，对其他国家进行分化收买拉拢政策，使六国各自为政，内部上下异心，首尾难顾。秦国用了六年时间，终于歼灭六国，一举建立了中国历史上第一个封建王朝。

商战中同样需要“乃为之势”。而商场中的“造势”，运用最多的是广告，许多企业为提高知名度，促销新产品，透过别出心裁的广告宣传，制造各种轰动效应，此即通过“造势”树立良好的产品形象，吸引更多的消费者。

座落在华盛顿市 52 层的美国联合碳化公司总部大楼落成后，利用了飞进大楼的一大群鸽子来提高公司知名度。他们先关闭所有的门窗，拘禁所有的鸽子；然后又通知动物保护委员会，处理有关保护动物的大事；接着，电告各个新闻机构，大楼将出现颇有情趣的捉鸽事件等等。在 3 天捉鸽的时间里，形象生动的消息、报道、特写、评论等充斥报刊。公司高级经理人员还纷纷在电视上亮相，在大谈保护动物的神圣职责的同时，兼向公众介绍公司的宗旨和服务范围，一夜间，公司声誉雀起。

五　兵者，诡道也

【原文】

兵者，诡道也(1)。故能而示之不能(2)，用而示之不用，近而示之速，远而示之近。

【注释】

（1）诡道也：诡诈之术。诡，欺诈，诡作。道，学说。

（2）能而示之不能：能，有能力。示，显示。即言能战却装作不能战的样子。



【译文】

用兵打仗是一种诡诈之术。因此需要做到：能战却装作不能战，想攻却装作不想攻，想进攻近处，却装作要进攻远处，要进攻远处，却装作要进攻近处。

【心得】

孙子全部作战之思维，是以“奇袭”为经，以“诡道”为纬交织而成。“奇和诡”的思想贯穿《孙子兵书》全文。历史的经验

表明：兵需用诈，兵不厌诈。战争中，敌我双方为了掩盖各自的目的和企图，遂以各种假像迷惑敌人，诱骗对方，造成敌人的错觉，使之摸不清行动者的真实意图。这是一种斗智的作战指导思想。在战争中，没有仁义、诚实可言，只要有利于战胜对方，可以不择手段。不识诈，势将误入圈套；不用诈，则难以争取主动。

战国时要离击剑，他的个子虽然瘦小，却战无不胜。伍子胥向他请教，要离说要想战胜对方，先要向敌人显示出自己的不能，让敌人骄傲，再让自己漏洞百出，让敌人认为有机可乘，生出轻敌之心，等他放松自己的时候，再突然进攻，使之猝不及防。可见，他深刻理解了孙子“诡道”的精髓。三国时的吕蒙，欲取荆州，时值关羽水淹七军，士气极盛。而吕蒙称病，陆逊上书请关羽关照，关羽于是放松了对东吴的警戒，导致兵败麦城，一代名将被杀的悲惨结局。可见，在战争中，欲先胜人，应先示之以不胜，使敌人心骄志懈，而我则伺机乘隙，一举成功。

在激烈的市场竞争中获得成功者，几乎都是依靠以奇取胜的。企业不仅要有独具特色的新产品、特殊的工艺，还必须巧用计谋，以迷惑竞争对手，使之疏于防范，从而让自己的产品能迅速有效地占领市场，为自己的生存和发展开拓更广阔的空间。

20 世纪初，美国汽车工业飞速发展，各大汽车制造商莫不求新求变求实用，唯独福特汽车仍是不改初衷，维持一贯的生产模式，为此销路大受影响。面对众部属的建议与批判，老福特总是回答说：原产车耐久，就是好。在众人百思不得其解之时，老福特已经另外设计出了一种极为新潮的 A 型汽车，并大量收购废船炼钢，以减低成本，而在 1957 年 8 月，福特宣布关闭生产新型汽车——T 型车的工厂。奇怪的是，工人无一遭到解雇，仍旧照常上班。正当所有人感到迷惑不解之时，年底，色彩华丽、典雅轻便的 A 型汽车面市了。这种造型独特、价格低廉的轿车倍受青睐，使福特公司迎来创业史上的第二次辉煌。福特，面对别人的挑战，表面上不理不睬，实则养精蓄锐，暗渡陈仓，一旦时机成熟，就反客为主，占尽风头，这即是兵不厌诈的极好战例。

六　利而诱之，乱而取之

【原文】

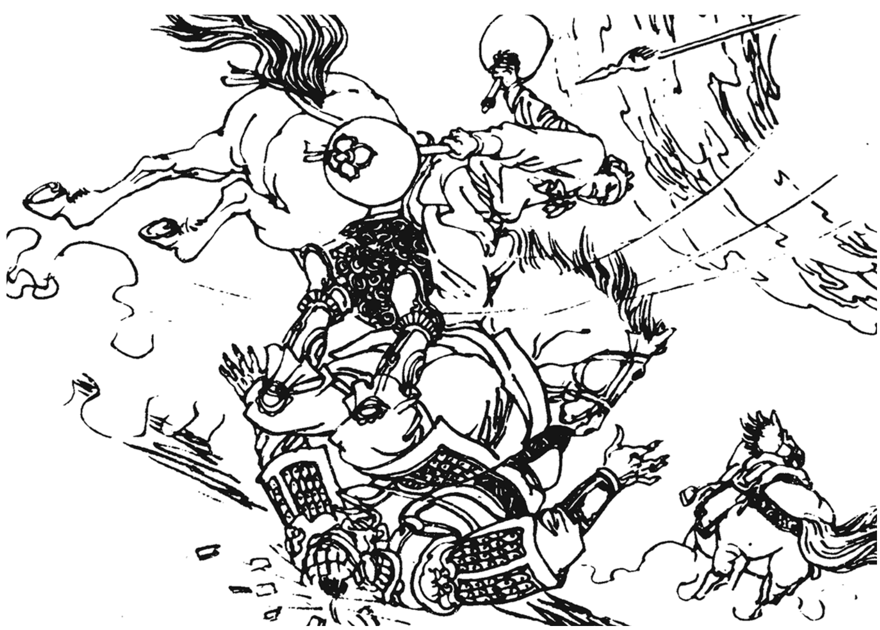
利而诱之[1]，乱而取之[2]，实而备之[3]，强而避之[4]，怒而挠之[5]，卑而骄之[6]，佚而劳之[7]，亲而离之[8]。

【注释】

（1）利而诱之：利，此处作动词用，指贪利的意思。诱，引诱。意谓敌人贪利，则以利来引诱，伺机打击它。

（2）乱而取之：乱，混乱。意谓对处于混乱状态的敌人，要抓住时机予以进攻。

（3）实而备之：实，实力雄厚。指对待实力雄厚的敌人需严加



防备。

（4）强而避之：面对强大的敌人，当避其锋芒，不可硬拼。

（5）怒而挠之：怒，易怒而脾气暴躁。挠，挑逗、扰乱。意谓如果敌人易怒，就设法激怒之，使之丧失理智，临阵作出错误的决策，导致失败。

（6）卑而骄之：卑，小、怯。意谓敌人卑怯谨慎，应设法使其骄傲自大，然后伺机破之。也有另一种解释，是说己方主动卑辞示弱，给人造成错觉令其骄矜。

（7）佚而劳之：佚，同“逸”，安逸、自在。劳，作动词，使之疲劳。意谓敌方安逸，就设法使它疲劳。

（8）亲而离之：亲，亲近、团结；离，离间、分化。此句意谓如果敌人内部团结，则设计离间、分化他们。

【译文】

敌人贪利，则以小利来引诱它，伺机攻击它；对于处在混乱状态的敌人，要抓住时机攻取它；对于实力雄厚的敌人，则需严加防备；对于兵强卒锐的敌人，当避其锋芒；对于易怒的敌人，就透过挑逗的方式设法去激怒他，使他丧失理智；对于轻视我方的敌人，应设法使其更加骄傲自大；对于经过充分休整的敌人，要设法使之疲劳；对于内部团结的敌人，则要设计离间、分化他们。

【心得】

孙子著名的“诡道十二法”，即兵不厌诈的方法。诡道，是一种欺骗行为，千变万化，因时因地因敌而异。“诡道十二法”的前四种，是隐蔽自己的方法，后八种是利用敌人的方法，这些都是作战中利用诡道的原则。在敌人贪利、混乱、失去理智的时候，要懂得抓住时机，乘虚而入；对于强大的敌人，就要加强防备，避开他们的优势，千方百计使他们骄傲、懈怠，并让他们焦躁、疲惫，从而变优势为劣势，以利我军行动。总而言之，正如《唐太宗李卫公

问对》中所说："千章万句，不出乎诡之一句而已。"古今中外，战争的诡道事实不胜枚举。

曹操"横槊赋诗"，却有赤壁之辱；苻坚"投鞭断流"，却有淝水之败。无数历史的事实应证了孙子言论的正确。刘邦曾用黄金400斤贿赂楚将，使数10万楚军变成了一盘散沙。项羽兵败，与其说是自己用刀割下来的，倒不如说是刘邦用钱买下来的。钱在这里成了战胜项羽的致命武器。可见，使用计谋，用利造乱，是取得战争胜利的法宝。

在激烈的商业竞争中，企业要立于不败之地，最重要、也是最困难的判断就是要分析自己在市场中所处的地位，对于强弱不同的竞争对手，采取不同的策略，以求在市场中赢得一席之地。其实，商战中的"避实就虚"、"游击战"、"防御战"等策略与孙子的"实而备之，强而避之"、"怒而挠之，卑而骄之"等战略正好不谋而合。

20世纪60年代，哈勒尔与宝洁公司清洁剂之战被称作"猴子与大象"之战。面对强大的宝洁公司，哈勒尔没有与之正面交锋，而是采用巧妙的游击战术。当宝洁公司在丹佛试销一种称为"新奇"的清洁喷液时，哈勒尔很巧妙地从丹佛市场撤出了该公司名为"配方409"的同类产品，使宝洁公司的新产品在丹佛的试销大获全胜。而在该新产品大量涌向丹佛市时，哈勒尔则把他的16盎斯装和半磅装的"配方409"投入市场，以低廉的价格销售，此举使得宝洁公司新产品的实际销售情况远远不如预期，这结果严重打击了"宝洁"高级主管的信心，最后，"宝洁"不得不从货架上撤回该项新产品，而哈勒尔也终于获得了最终的胜利。在面对"宝洁"这种强劲的对手时，哈勒尔利用了大公司因过分自信而不去密切注意敌手动静的心理，使得他的游击战一举成功。

七　攻其无备，出其不意

【原文】

攻其无备[1]，出其不意[2]，此兵家之胜[3]，不可先传也[4]。

【注释】

（1）备：防备，准备。

（2）意：考虑，预料。

（3）胜：奥妙。

（4）不可先传也：先，预先、事先。传，传授、规定。



【译文】

要在敌人没有准备的状态下实施攻击，在敌人意想不到时采取行动，这是军事家指挥作战的奥妙所在，是要根据具体情况临机作出决断，不能事先予以规定的。

【心得】

“攻其无备，出其

不意”已是千古传诵的至理名言。历史上许多的战争都是在对手失去戒备或在其料想不到的时候、地点，果断地采取行动，突施袭击，使敌人判断错误、计划错误、行动错误，最终被杀个措手不及，以致兵败连连。“攻其无备，出其不意”可以说是孙子“诡道”谋略最重要的宗旨，也是兵家出敌制胜的奥妙所在。

东汉末年，群雄纷争，孙策趁机举兵江东。在建安元年八月，孙策奉兵攻取会稽郡。但会稽郡太守王朗据守固陵，抗击孙策，使孙策多次从水路进攻都未能成功。后来孙策采纳了孙静的建议，放弃正面进攻，采取“攻其无备，出其不意”的战术，于夜间在多处点起烟火，布下疑兵，以迷惑王朗。而孙策则率兵突袭高迁屯，王朗大惊，忙派丹阳太守周昕迎战。周昕战败，王朗乘船逃跑，孙策大军乘胜追击，王朗的军队被迫投降，孙策便占据了会稽郡。

“攻其无备，出其不意”的战术在商战中也被广泛应用。其核心就是个“奇”字，即捕捉对方的思想弱点，利用对方的思维惯性，抓住对方防备的“死角”，反常用兵，出奇制胜。因此现代商战，经营者们绞尽脑汁，面对不同的形势，采用灵活多变的策略，希望通过“出其不意”来占据优势，此兵家之胜，“不可先传也”。

一个美国商人在与日本人做生意前，根据日本人狡诈多变的特点，事先制定了10多套对策并将之熟记于心。但到达日本后，日本人恭敬的态度大大满足了美国商人的虚荣心。在不知不觉的交谈中，日本人已掌握了对方必须在两周内归国的讯息。然后，日商又开始展开了谈判技巧。在接下来的时间里，日商安排美国商人到处游览，对谈判事宜一拖再拖。等到第12天上午才开始正式谈判，下午又安排打网球，第12天的谈判又由于欢送仪式而被取消。归期已到，谈判毫无结果，美国商人以前所想的计策一个也没用上。第14天，谈判刚开始，接待他的两个高级官员就来送行，谈判只好在汽车里进行，让美商大为惊奇的是，真正与之谈判的就只有这两个高级官员！在到达机场前，协定终于达成，其结果如何？照那位美国商人的话说：是日本偷袭珍珠港以来第一次的大胜利。

八　夫未战而庙算胜者，得算多也

【原文】

夫未战而庙算[1]胜者，得算多也[2]；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜[3]，少算不胜，而况于无算乎？

【注释】

（1）庙算：古代兴师开战之前，通常要在庙堂里商议谋划，分析战争的利害得失，制定作战方略。此一作准备的程序，就叫做



"庙算"。

（2）得算多也：意谓取得胜利的条件充分、居多。算，计数用的筹码。此处引申为取得胜利的条件。

（3）多算胜，少算不胜，而况于无算乎：胜利条件具备多者可以获胜，反之，则无法取胜，更何况未曾具备任何取胜条件！而况，何况。于，至于。

【译文】

开战之前就预计能够取胜的，是因为筹划周密，胜利条件充分；开战之前就预计不能取胜的，是因为筹划不周，胜利条件缺乏。筹划周密、条件具备就能取胜，筹划不周、条件缺乏就不能取胜，更何况不作筹划，且毫无条件呢？

【心得】

用兵之道，谋划在先，需要从"五事"、"七计"测算交战双方的优劣，对于敌之强弱、将之贤愚、兵之多寡、地之险易进行认真地比较分析。总之，从古至今，无数的战争证明，在开战之前，如果计算周密，取胜的条件多，然后出兵，就会取得胜利；若是策划不周密，取胜条件不充足，就必然遭致失败。

魏正始十年，司马懿发动兵变。姜维乘机伐魏。魏将军陈泰认为："姜维让句安、李忻所守的曲山东西城，虽然坚固，但远离蜀地，孤立无援，我们只要将其包围，断其粮草，绝其水源，便可兵不血刃而拔其城，使其屈服。"郭淮用其计，在姜维过了牛头山后，前由陈泰围堵，后教郭淮截断其归路，前后夹击，使姜维首尾难顾，最后只好退兵，句安等人等不到援兵，不得不投降。

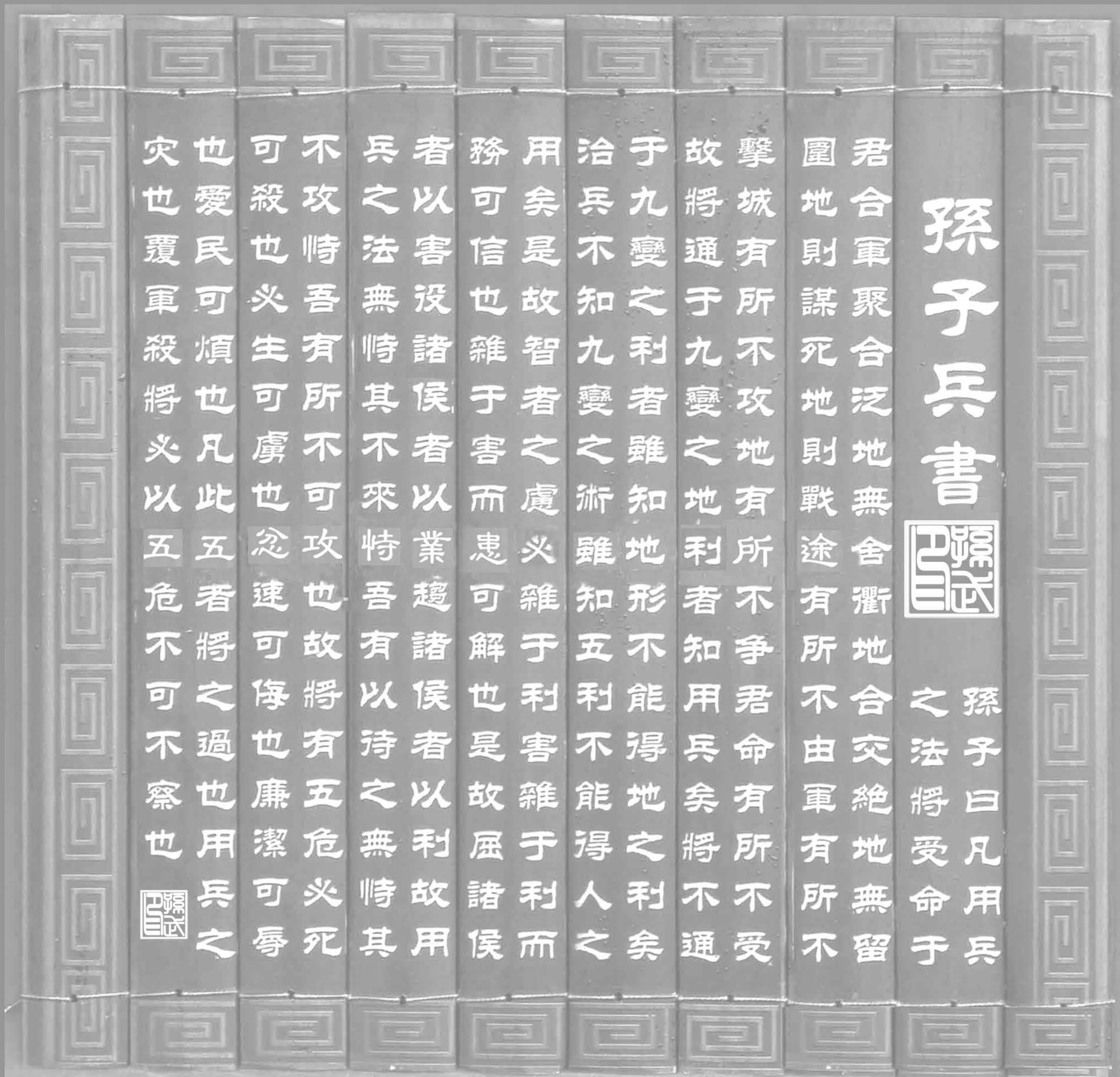
在商战中，周密的策划是胜败的关键。"庙算"的战略思想要求企业必须"先谋后战"。在采取行动之前，如果没有对未来全面的分析和预测，没有远见，缺乏全局观，目光短浅，将可能导致不可挽回的损失。因此，世界许多成功的企业都非常重视"庙算胜"，

坚持“谋而后战”的经营原则。

波音公司是美国一家生产民用飞机的大公司。公司预测到超音速客机可能会成为将来客机的发展主流，因此考虑要进入这一个领域。在对未来的情况进行了仔细分析后，波音公司决定生产这种超音速客机。但这项工作存在着许多不确定因素，为了慎重起见，公司决定先用两年把飞机设计出来，然后再对此方案进行全面性的评估。在两年中，出现了许多新情况：坐波音飞机的人数逐渐趋缓，另外，超音速飞机产生的巨大声响使有些地区限制这种飞机从该地区上空飞过。而且，制造这种飞机的成本超出原先估计的 2 ~3 倍，飞机的载客量却只有 60 多人，再加上燃料价格不断上涨，这些因素都是以前没考虑到或考虑不周的。波音公司经过周密的分析后，发现发展这项投资的条件并不成熟，于是决定暂时放弃超音速飞机的生产。由于没有贸然行动，所以避免了重大的损失，这不正是孙子的“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎?”的最好体现吗?

“饱带干粮晴带伞”，这是世人所熟知的俗语。因为高明的谋略家，无不是高瞻远瞩，策划于前，行动于后，防患于未然。

“谋划在先”可以说是一条政治、军事、经济等多领域通用的谋略，它在今天仍然有很重要的意义。


孫子兵書
孫子曰凡用兵
之法將受命于
君合軍聚合泛地無舍衢地合交絕地無留
圍地則謀死地則戰途有所不由軍有所不
擊城有所不攻地有所不爭君命有所不受
故將通于九變之地利者知用兵矣將不通
于九變之利者雖知地形不能得地之利矣
治兵不知九變之術雖知五利不能得人之
用矣是故智者之慮必雜于利害雜于利而
務可信也雜于害而患可解也是故屈諸侯
者以害役諸侯者以業趨諸侯者以利故用
兵之法無恃其不來恃吾有以待之無恃其
不攻恃吾有所不可攻也故將有五危必死
可殺也必生可虜也忿速可侮也廉潔可辱
也愛民可煩也凡此五者將之過也用兵之
災也覆軍殺將必以五危不可不察也

第二章 作战篇

◉ 本章综述

本章从战争对人力、物力、财力等物质条件的依赖关系出发，指出了旷日持久的战争对国家造成的危害，论述速战速胜的重要性。

因为出兵打仗要耗损国家大量的人力、物力、财力，拖久了会使军队疲惫、锐气挫伤、财力枯竭，别的诸侯国更会乘机进攻。大凡用兵作战，先发制人贵速，主动攻击贵速，利用战机贵速。在战略持久的外线作战中，进行战役进攻的外线作战，也贵在速战速决。用兵作战贵在迅雷不及掩耳，疾电不及瞬目。长久暴师于坚城之下，必然钝兵挫折；进行速战速决，方能势如破竹。所以“兵贵拙速，不尚巧迟，速者乘机，迟者生变。”所以从速胜的观点出发，孙武反对以当时简陋的作战武器去攻克坚固的城寨，也反对在国内一再征集兵员和调运军用物资，而主张在敌国就地解决粮草，主张用财货厚赏士兵，主张优待俘虏，主张用缴获的物资来补充壮大自己。他认为只有这样做，才能保持自己的实力，迅速克敌致胜。

孙武根据当时战争的实际情况，特别是交通运输、财力特力等条件限制，提出了“役不再籍，粮不三载”的具体要求，是符合当时社会生产力水平要求的，也是孙武以朴素唯物主义观点研究战争的一种表现。

一　其用战也胜，久则钝兵挫锐

【原文】

其用战也胜，久则钝兵挫锐(1)，攻城则力屈(2)，久暴师则国用不足(3)。夫钝兵挫锐，屈力殚货(4)，则诸侯乘其弊而起(5)，虽有智者(6)，不能善其后矣！故兵闻拙速，未睹巧之久也(7)。夫兵久而国利者，未之有也(8)。故不尽知(9)用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

【注释】



(1) 久则钝兵挫锐：意谓用兵旷日持久就会造成军队疲惫，锐气挫伤。钝，意为不锋利，疲惫、困乏的意思。挫，挫伤。锐，锐气。

(2) 力屈：力量耗尽。屈，竭尽、穷尽。

(3) 久暴师则国用不足：长久陈师于外就会给国家经济造成困难。暴：同“曝”，露在日光下，

文中指在外作战。国用，国家的开支。

（4）屈力殚货：殚，枯竭。货，财货，此处指经济。此为力量耗尽，经济枯竭。

（5）诸侯乘其弊而起：其他诸侯国便会利用这种危机前来进攻。弊，疲困，此处作危机解。

（6）虽有智者，不能善其后矣：意谓即使有智慧超群的人，也将无法挽回既成的败局。后，后事，此处指败局。

（7）兵闻拙速，未睹巧之久也：拙，笨拙。速，迅速取胜。巧，工巧、巧妙。此句意谓用兵打仗只听过宁可指挥笨拙而求速胜，而没见过为求指挥巧妙而使战争长期拖延的。

（8）夫兵久而国利者，未之有也：长期用兵而有利于国家的情况，从未曾有过。

（9）不尽知：不完全了解。

【译文】

用这样大规模的军队作战，就要求速胜。旷日持久会使军队疲惫，锐气受挫。攻打城池，会使得兵力耗竭。军队长期在外作战，会使国家财力不继。如果军队疲惫、锐气挫伤、实力耗尽、国家经济枯竭，那么诸侯列国就会乘此危机发兵进攻，那时候即使有足智多谋的人，也无法挽回颓势了。所以，在军事上，只听说过指挥虽拙但求速胜的情况，而没有见过为讲究指挥技巧而追求旷日持久的现象。战事久拖不决而对国家有利的情形，从来不曾有过。所以不完全了解用兵弊端的人，也就无法真正理解用兵的益处。

【心得】

在战争中，古今中外的军事家都强调“兵贵神速”、“速战速决”的作战原理。拿破仑曾说过这样一句话：“我也许会失去一场战斗，但我绝不会失去一分钟。”特别是进攻作战，军需消耗巨大，运输任务艰难，久战不下必然造成“国用不足”、“屈力殚货”。劳

民伤财、国库空虚的局面将加重国家的经济负担，如果拖久了必然会导致“钝兵挫锐”，军心涣散，予人可乘之机。那时，“诸侯乘其弊而起”，将使自己四面受敌，从而陷入困顿。

战国时，齐湣王连年征战，导致国力衰弱，反胜为败，让人深省。公元前301年，恃强好战的齐湣王联合秦、韩、魏攻楚，占领重立；公元前298年，齐又联韩、魏攻秦，拔函谷关；公元前287年，齐再次联合赵、韩、魏、楚共同攻秦，使秦废帝号；公元前286年，齐败秦灭末又侵楚。30年的征战，使齐国钝兵拙锐，国力日衰，兵弱将寡，将士离心。这时，燕昭王采取了乐毅的建议，统率燕、秦、楚、韩、赵、魏的军队一起攻齐，一举而拔城70余座。

就竞争的实质来看，核心的问题就是时间的竞争。彼得·德鲁克也认为：“时间是稀缺资源，如管理不好，就什么也管理不好。”成功与失败都是时间的概念。战争如此，企业间的竞争也是如此！在瞬息万变的商场中，如果稍有迟缓，则同样可能使自己陷入不利的境况，造成巨大的损失，因此在商战中速战的思想体现得十分明显。特别在竞争日趋激烈的现代商战中，企业要想持续健康的发展，只有对技术与市场等环境的变化作出快速反应，才能够保持不败。

1875年，美国亚默尔肉类加工公司的老板菲力普·亚默尔在报上看到一则消息，说是在墨西哥最近发现了怀疑是瘟疫的病例。他马上想到，墨西哥的瘟疫肯定会从加州或德州边境传到美国，而这两个州是美国的肉类主要供应地，一旦发生瘟疫，肉类的供应就会出现问题，肉价也会猛涨。消息被证实后，他立即集结所有资金从这两个州购买了大量的猪肉和牛肉，并迅速运到东部。果不其然，瘟疫很快就蔓延到美国西部的几个州，美国政府下令严禁从这几州外运一切食品，当然肉类也在其中。于是国内肉类奇缺，价格大涨，亚默尔在这时把贮存的肉品逐步脱手，短短几个月，他便获得了数以千万计的利润。亚默尔对市场讯息的快速因应，成就了他的成功，如果他当时犹豫不决，延误了决断的时间，财富就将从他手里白白地溜走了。

二　取用于国，因粮于敌

【原文】

善用兵者，役不再籍[1]，粮不三载[2]，取用于国[3]，因粮于敌[4]，故军食可足也。国之贫于师者远输[5]，远输则百姓贫。近于师者贵卖[6]，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役[7]。力屈、财殚，中原内虚于家[8]。

【注释】

（1）役不再籍：役，兵役。籍，本义为名册，此处作动词用，即登记、征集。再，二次。意即不二次从国内征集兵员。

（2）粮不三载：三，多次，载，运送。即不多次从本国运送军



粮。

（3）取用于国：指武器装备等从国内取用。

（4）因粮于敌：因，依靠、凭借。粮草给养优先在敌国就地解决。

（5）国之贫于师者远输：之，虚词，无实义。师，指军队。远输，远道运输。此句意谓国家之所以因用兵而导致贫困，是由于军粮的远道运输。

（6）近于师者贵卖：近，临。贵卖，指物价飞涨，意谓临军队驻扎点地区的物价会飞涨。

（7）急于丘役：急，在这里有加重之意。丘役，军赋，古代按丘为单位征集军赋。

（8）中原内虚于家：中原，此处指中国。句意为国内百姓之家因远道运输而变得贫困、国家空虚。

【译文】

善于用兵打仗的人，兵员不再次征集，粮草不多次运送。武器装备由国内提供，粮食给养在敌国补充，这样，军队的粮草供给就充足了。国家之所以因用兵而导致贫困，就是由于远道运输，远道运输会使百姓陷于贫困。临近驻军的地区物价必定飞涨，物价飞涨，就会使得百姓之财富枯竭。公家财富枯竭，国家就急于增加赋役。如此一来，国内便家家空虚。

【心得】

孙子在这里论述了军事后勤的问题，提出“因粮于敌”的军事思想。“兵马未动，粮草先行”，在古代战争，最主要的消耗即在粮草的供应上，对此，孙子明确指出“国之贫于师者运输，远输则百姓贫”。在当时交通运输十分落后的情况下，远道运输不仅劳民伤财，致使兵饥民疲，还会加重国家的经济负担，使“中原内虚于家”，而且运输线也常常成为敌人攻击的目标，一旦粮道被敌人断

绝，士卒将会困于虎口。基于这种情况，孙子提出“因粮于敌”的主张。在古代，“因粮于敌”的思想一直是指导作战的原则，这反映了孙子取之于敌，用之于战的战略思想。

刘邦攻昌邑而取陈留，正是利用了此一战略原则，公元前208年闰9月，刘邦西入关直捣咸阳，公元前207年，因粮食不济，攻昌邑未克，移军高阳。郦食其建议刘邦发兵取陈留，因为“陈留是交通要道，有金可依，有粮可用，有兵可招，进可战，退可守”，刘邦采取他的建议，里应外合，一举攻下陈留，解决了后勤供应的问题。后来刘邦又迅速地攻克咸阳，子婴请降，秦亡。

“因粮于敌”在商战中也是一种重要的策略思想。精明的企业家最善于借助他人的力量“以战养战”，以此来实现自己的目标。特别对于实力较弱的小企业、小公司来说，若能灵活掌握“因粮于敌”的技巧，借助外界之力，实现自己的经营计划，往往能事半而功倍。

20世纪50年代，美国的佛雷化妆品公司在美国黑人化妆品市场上占有垄断的地位。当时，该公司的推销员乔治•约翰逊自己创办约翰逊黑人化妆品公司。这个只有500元资金、2个员工的小公司，无论在财力、人力还是物力方面都远远不及佛雷化妆品公司。约翰逊集中精力研制了一种粉质雪花膏。在推销该产品时，他做了一则这样的广告：“当你用过佛雷化妆品公司的产品后，再搽上约翰逊公司的粉质霜，将会收到意想不到的效果。”同事们对此颇有微词，认为这是在帮佛雷化妆品公司做广告。而约翰逊却认为，佛雷化妆品在黑人社会久负盛名，如果他们的产品与该公司的名字一同出现，必能借着佛雷公司而提升自己公司的名声。果不其然，约翰逊公司的产品很快就被消费者接受了。紧接着约翰逊公司又推出一系列新产品，不到几年时间，其产品就将佛雷公司挤出市场，而在50年代末独占了美国黑人化妆品市场。约翰逊正是运用“因粮于敌”的策略，利用竞争对手的知名度为自己的产品打开销路，最终取得了竞争的胜利。

三　智将务食于敌

【原文】

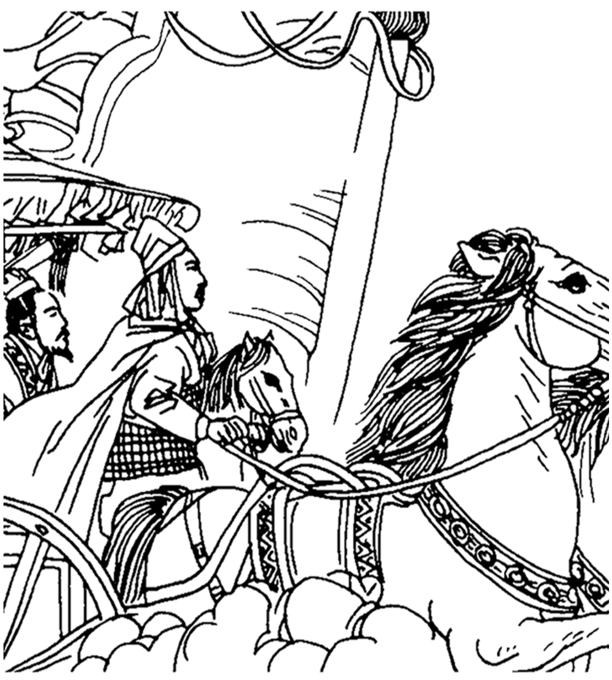
故智将务食于敌[1]，食敌一盅[2]，当吾二十盅；萁秆一石[3]，当吾二十石。

【注释】

（1）智将务食于敌：智将，明智的将领。务，务求、力图。意为明智的将帅总是务求就食于敌国。

（2）盅：古代的容量单位，每盅为 6 斛 4 斗。

（3）萁秆一石：萁秆，泛指马及其他中等牲畜的饲料。石，古代的容量单位，30 斤为钧，4 钧为 1 石。



【译文】

所以，明智的将帅总是务求在敌国解决粮草的供给问题。因为消耗敌国的 1 盅粮草，等同于从本国运送 20 盅，耗费敌国的 1

石草料，相当于从本国运送20石。

【心得】

古代军队的粮草运输，往往耗资巨大，而且还必须派兵保护粮道，这不仅给国家造成巨大的经济负担，而且还分散作战精力。因此，历代的军事家都注重从敌国获取粮食。这样的做法，不仅有助于减轻本国沉重的负担，免除运输的压力，而且能在一定程度上削弱敌国的实力，并有较高的效益保障。“食敌一盅，当吾二十盅；芑秆一石，当吾二十石”表明了孙子认为“取敌之利”，可以达到“胜敌而愈强”的效果。

三国时代的诸葛亮，六出祁山，北伐曹魏，为运输问题煞费心机，即使木牛流马，似乎也不能有效地解决运输困难的问题，为此，他不得不采取孙子“食于敌”的以战养战策略。公元231年春2月，诸葛亮五出祁山，他命先头部队出陈仓、过剑阁，狡猾的司马懿料定孔明此举将“割陇西小麦，以资军粮”，于是率军至天水诸郡护粮。司马懿依险坚守要害，蜀军由于缺少军粮，不得不兵退汉中。

在企业的生存经营中，许多企业的对外投资策略与孙子“务食于敌”的战略思想不谋而合。外来企业的投资都是利用当地的原料、人力、厂房等生产加工，而成品就地销售。如此一来，一方面可以减少关税，另一方面也有助于减少运输费用和途中的损耗，且能降低产品成本，使产品以低廉的价格打入市场。

现代社会，便利的交通和快捷的通讯使世界各国的距离大为缩短，各国间的交流日益增多，跨国公司已是屡见不鲜。他们正是利用了被投资国廉价的原料或劳力来降低成本，从而大大提高利润。例如：美国的通用公司在我国投资建厂，除了采用相应的管理方式和生产技术以外，其他的原料、能源以及人力全部都是就地解决。这不正是孙子所说的“智将务食于敌”吗？

四　故杀敌者，怒也

【原文】

故杀敌者，怒也[(1)]；取敌之利者，货也[(2)]。故车战，得车十乘已上[(3)]，赏其先得者，而更其旌旗[(4)]，车杂而乘之[(5)]，卒善而养之[(6)]，是谓胜敌而益强[(7)]。

【注释】

（1）杀敌者，怒也：怒，动词用法，这里指激励士气。意谓军队英勇杀敌，关键在于激励部队的士气。

（2）取敌之利者，货也：利，财物。货，财货，此处指用财货奖赏的意思。句意为若要使军队勇于夺取敌人的财物，就要先依靠



财货奖赏。

（3）已上：已，同“以”，“已上”即“以上”。

（4）更其旌旗：更，更换。此句意谓在掳获的敌方车辆上更换上我军的旗帜。

（5）车杂而乘之：杂，掺杂、混合。乘，驾、使用。意谓将缴获的敌方战车和我方车辆掺杂在一起，用于作战。

（6）卒善而养之：卒，俘虏、降卒。意谓善待被俘的敌军士兵，使之为己所用。

（7）是谓胜敌而益强：这就是说在战胜敌人的同时使自己更加强大。

【译文】

要使军队英勇杀敌，就应激发士兵同仇敌忾的士气；要想夺取敌人的军需物资，就必须借助物质奖励。所以，在车战中，凡是缴获战车十辆以上的，就奖赏最先夺得战车的人，并且换上我军的旗帜，混合编入自己的战车行列。对于敌俘，要善待和保证供给。这就是说愈是战胜敌人，自己也就愈加强大。

【心得】

孙子在此提出了用“怒”和“货”激发士兵在战斗中勇敢作战，缴获敌人物资的手段。高明的将领不仅善于激发部队对敌人的仇恨，使大家同仇敌忾，在战场上勇往直前，而且善于利用敌军物资，奖赏立功者，以激发斗志，提高战斗力。同时，孙子还主张善待俘虏，对他们要“善而养之”，不仅以精神感召来消除他们的思归心理，有效地瓦解敌方的斗志，还可借俘兵来壮大自身力量，达到“胜敌而益强”的效果。

春秋战国时，田单复国就是很好的一例。周赧王三十一年（公元前284年），燕王以乐毅为将，率六国联军伐齐，拔城70余座，还攻占了齐国的首都临淄，齐仅剩即墨和莒两城，情势危急。田单

故意扬言，齐国士兵最怕割鼻子，挖祖坟。燕国军士中计，便割被俘齐兵的鼻子，掘其先人祖坟。为此，齐国军民个个义愤填膺，纷纷要求决一死战，报仇雪耻。田单见时机成熟，用火牛阵，大败燕军，收复全部失地。秦末时，刘邦亦用此良计，用重金利诱收买守将，使之为己所用，结果轻取咸阳。唐代李愬善待俘虏来的吴元济的将士，用敌方的力量壮大自己，也使叛乱很快得以平息。

孙子对于“怒”和“货”的论述正反映了现代人力资源管理的精髓。企业是通过人来运转的，“办企业就是办人”。在不同的管理模式、激励方式下，人的潜力，特别是一群人的潜力是无限的。因此，要通过何种激励手段来调动员工的积极性，发挥他们的最大潜力成为每个企业必须面对的课题。大凡成功的企业在这方面都各有独到之处，他们用多种激励措施来刺激企业经营活动的飞速发展。

美国有家罗伯德家庭用品公司，为充分激发员工的积极性，采取了“利润分成”的激励措施，把每年所赚得的利润，按事前规定的比例分配给每一个员工，公司的利润越高，员工分到的也越多。这措施充分激发了员工的能动性，不仅使公司成员积极地投入工作，而且对产品存在的缺陷也会主动加以改进，结果高质量的产品赢得了业界的好评，公司的业绩也因此而迅速发展。

五　兵贵胜，不贵久

【原文】

故兵贵[1]胜，不贵久。

【注释】

（1）贵：重在、贵在。

【译文】

因此，用兵打仗贵在速战速决，而不宜旷日持久。

【心得】



战争中，时间是胜利的保证，在开篇孙子就旷日持久的战争对国家和民众造成的危害进行了详细的论述，因此提出进攻作战应该速战速决，宁可“拙速”，不可“巧久”。这种速战速决的作战原则，在现代战争中仍有借鉴意义。速战能使我方拥有初战的锐势和主道

战争之优势，从而占据先机，而敌方由于要仓促应战，常常措手不及，这样有利于我方达到作战的目的。

以色列夜袭乌干达恩德培机场，是现代战争中体现“兵贵胜，不贵久”的一个范例，其速度之快达到了惊人的地步。1976 年 6 月 27 日，4 名巴勒斯坦人和两名西德人，劫持一架从以色列飞往巴黎的法航第 139 次航班 A300B 大型客机。机上乘客绝大多数是以色列人，因此以色列设立了应急指挥部 A 组和 B 组，A 组透过外交途径和劫持者斡旋，利用谈判方式争取时间并使劫机者放松警觉，B 组则日以继夜地拟定了“乌干达慈航计划”，准备抢救人质。乌干达离以色列 4000 多公里，途经许多宿敌国家，如果时间、方式处理不当，抢救行动将化为泡影。以色列一方面收集情报，了解恩培德机场的所有状况和资讯，一方面训练突击队，进行暗夜起降和高难度飞行特训。7 月 3 日下午 2 时半，两架 C130 运输机装载着突击队员和两架波音 707 飞机，在 8 架 F14“鬼怪”式战斗机的掩护下，在沙姆沙伊赫机场腾飞。低空飞行 8 小时后，到达恩德培机场上空。隐蔽和迅速的行动，使设想中敌人的拦截没有出现。土耳其、埃及、沙特、衣索比亚做梦也没想到，7 月 13 日晚上 11 点整，以国突击队强行着陆。在“以色列屈服了”的欢呼声中，突击队员以迅雷不及掩耳之势，击毙了机场乌干达士兵和劫机者，并用坦克导弹炸毁了机场的米格战斗机和石油库，乌干达一个连的增援部队也被突击队击溃。“乌干达慈航计划”从开始到结束，仅仅用了 53 分钟，“大力神”运输机意气风发地冲向天空，以色列人质和突击队人员全部安全返回，以色列创造的奇迹。震惊了全世界。

时间就是金钱，经商之道同样贵在神速。“快捷”易于获胜，“拖延”将贻误商机。市场机遇转瞬即逝，抓住机会，迅速采取行动对于一个企业来说极为重要，有时更是企业发展的契机。

六　故知兵之将，民之司命，国家安危之主也

【原文】

故知兵之将[(1)]，民之司命[(2)]，国家安危之主[(3)]也。

【注释】

（1）知兵之将：知，认识、了解。指深刻理解用兵之法的优秀将帅。

（2）民之司命：民，泛指一般人民。司命，传说主宰生死之神，此处引申为命运的主宰。

（3）国家安危之主：国家安危存亡的主宰者。主，主宰之意。

【译文】

懂得用兵之道的将帅，是人民生死的掌握者，是国家安危存亡



的主宰。

【心得】

将帅是一切军事活动的中枢，无论是军队的管理，还是部署作战，将帅都占有举足轻重的地位。行军打仗是决定国家兴衰存亡最为关键的活动，这关系到人民的生死，以及国家的存亡与否，可见将帅责任之重大。一个优秀的将帅不仅要严格治军，还要周密谋划，以求用最小的代价取得最大的胜利。而一个不懂用兵之法的将帅将会对国家造成不可估量的损失，所谓“置将不善，一败涂地”，甚至导致国破家亡。因此，在《孙子兵书》中多次提到了任用良将的重要性。

宋朝时，范仲淹与韩琦同任陕西经略副使。仁宗庆历元年（公元 1040 年），西夏犯境。韩琦主张讨平西夏，范仲淹认为应当注重农桑，减轻徭役，整顿武力装备以加强防范，但不可贸然举兵。韩琦贪功急进，导致水川口之败，损兵折将 60 万人，阵亡家属哭声振野。范仲淹则积极发展生产、整顿武备、养精蓄锐，被称为“胸中自有 10 万甲兵，不战而降西夏”，可见知兵之将的确关系重大。

国家社稷应“知人善用”。此刘邦在起兵时，身不过是一个亭长，又没有多高的政治军事才能，但他头脑灵活，善于使用人才，在秦末起义的诸军中，不仅能首先攻下咸阳，最后还消灭了比自己强大得多的项羽，建立了汉朝。

刘邦得胜以后，曾在洛阳南宫大宴群臣。刘邦问：“我为什么能得天下，项羽为什么会失天下?”高起，王陵回答说：“陛下能赏赐功臣，项羽妒贤嫉能，有功不赏。”刘邦说：“你们只知其一，不知其二。运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良。抚百姓，供应粮饷，我不如萧何，指挥三军，战必胜，攻必取，我不如韩信。这三个人，都是人杰，我能恰当使用，所以能取天下。项羽有一范增而不能用，所以为我所败。”大家认为刘邦说得很有道理。

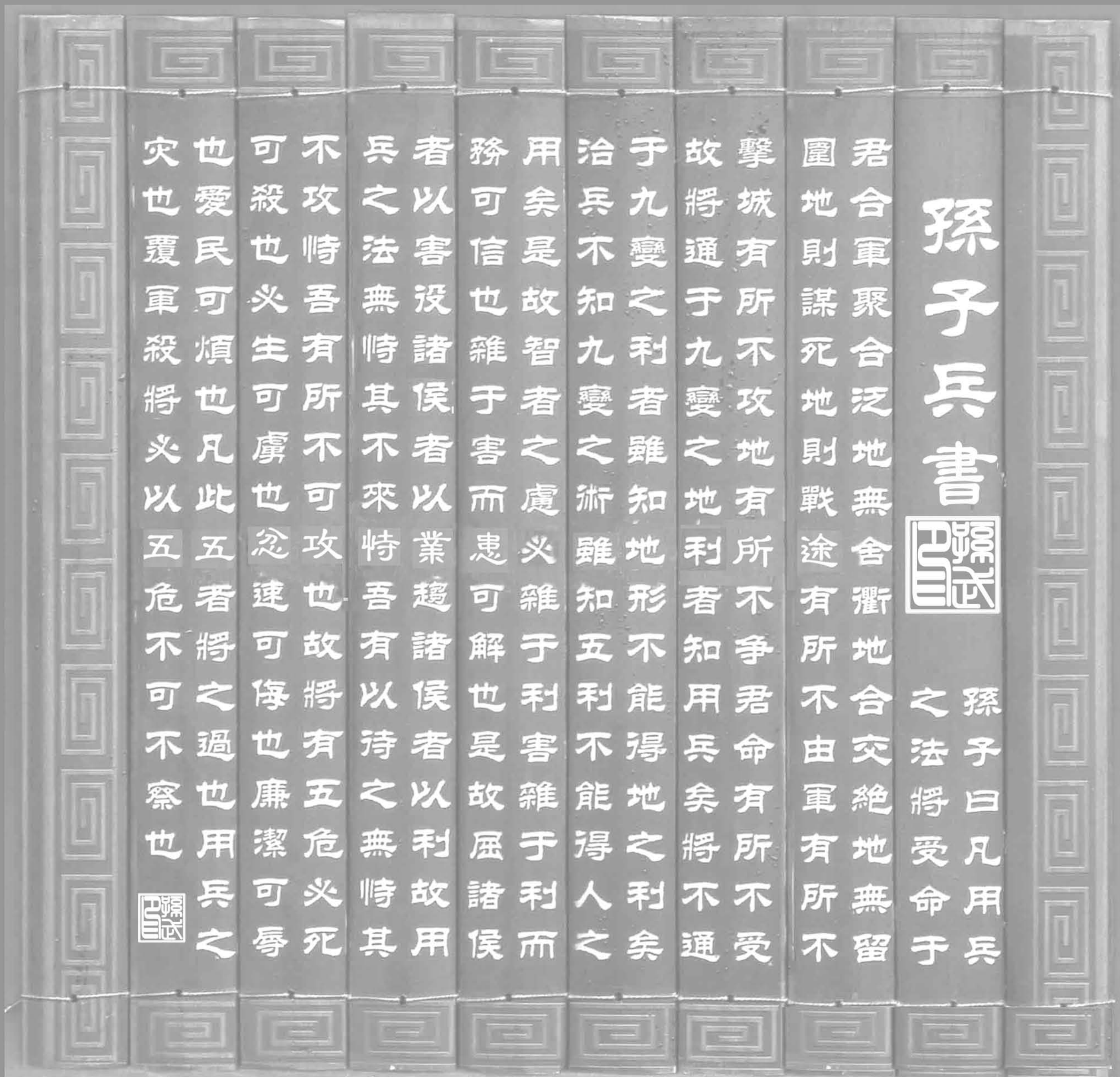
不知人不善任必然失败。东汉末，袁绍、曹操在官渡对峙时，

袁绍的实力比曹操雄厚数倍。文有田丰、沮授等这样很有智谋的人，武有张郃、高览这样的虎将，袁绍都不能恰当使用。起兵时，田丰、沮授都认为不合时宜，袁绍不听，却信用审配、郭图等人的错误意见。交战中，曹操粮尽的情报被许攸获取，许攸向袁绍献计袭许昌，袁绍不听，反而疑他是曹操的奸细。许攸一气之下投向曹营，张郃、高览也被曹操招降。最后，袁绍兵败身死。

知人善任只是手段，如果倒行逆施，逆历史潮流而动，照样要失败。(此时所被用的能人必然不会太多)。东汉末，董卓进京，文有李儒，颇有头脑，武有吕布，英勇善战，又招览名士蔡邕为官，可以说是很重视人才的。但他倒行逆施，残害朝野百姓，天人共愤，这就给王允在他和吕布之间施行反间计提供了机会，最后终于被杀。所以说，善用人才很重要，但给人才提供良好的环境更重要。

企业的运作同样需要优秀的管理人才，所谓“千军易夺，一将难求”，一个精通市场运作的经理人对企业的发展来说是至关重要的，他不仅能通过正确的市场决策将企业带上高速发展之路，还能影响一个企业的经营理念、管理思想甚至企业文化。可见，一个优秀的经理人对企业的影响力是极其深远的。

阿普尔电脑公司是美国电脑事业的后起之秀。28 岁的公司创始人和前总经理均擅长电脑技术，但缺乏组织销售的能力。因此公司聘用了前美国百事可乐公司的总经理约翰• 施库利担任总经理，他精通销售学，曾运用有效的营销手段使百事可乐公司在短短几年的时间里缩短了与主要竞争对手可口可乐公司的距离。上任前，施库利先对公司情况作了全面的分析。上任后，就提出了公司发展的战略计划，并通过有效的管理和营销战术使公司的业务迅速增长。可见，一个懂得在商场中“用兵打仗”的将领对企业的发展是多么重要啊！


孫子兵書
孫子曰凡用兵
之法將受命于
君合軍聚合泛地無舍衢地合交絕地無留
圍地則謀死地則戰途有所不由軍有所不
擊城有所不攻地有所不爭君命有所不受
故將通于九變之地利者知用兵矣將不通
于九變之利者雖知地形不能得地之利矣
治兵不知九變之術雖知五利不能得人之
用矣是故智者之慮必雜于利害雜于利而
務可信也雜于害而患可解也是故屈諸侯
者以害役諸侯者以業趨諸侯者以利故用
兵之法無恃其不來恃吾有以待之無恃其
不攻恃吾有所不可攻也故將有五危必死
可殺也必生可虜也忿速可侮也廉潔可辱
也愛民可煩也凡此五者將之過也用兵之
災也覆軍殺將必以五危不可不察也

第三章 谋攻篇

◉ 本章综述

本篇论述用计谋征服敌人的问题。孙武认为“不战而屈人之兵”是“善中之善者”，“全国”、“全军”、“全旅”、“全卒”、“全伍”地强迫敌人屈服投降是最理想的作战方案，“破国”、“破军”、“破旅”、“破卒”、“破伍”地用武力击破敌人则次一等，是“非善之善者”。

怎样才能做到“不战而屈人之兵”呢？孙武认为上策是“伐谋”，其次是“伐交”，再次是“伐兵”，即主张通过政治攻势、外交手段和武装力量来征服敌人。“伐谋”，指以己方之谋略挫败敌方，不战而屈人之兵。孙武认为伐谋是最好的战争手段。伐谋的实质是指敌人正在或即将要施行其谋划时，能窥破其谋，揭穿其谋，破坏其谋，借以实现己方的政治目的。在与敌人作战时，如果敌强我弱，应该集中优势兵力战胜敌人，做到“十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之”，即有10倍于敌的兵力就包围敌人，有5倍于敌的兵力就进攻敌人，有一倍于敌的兵力就设法分散敌人，和敌人的兵力相等就要善于战胜敌人，比敌人的兵力少就要善于退却，战斗力不如敌人时就要避免与敌人作战，不能强拼硬打。孙武在此篇中提出了“知彼知己，百战不殆”的光辉思想，认为谋略必须建立在了解敌我双方情况的基础上。

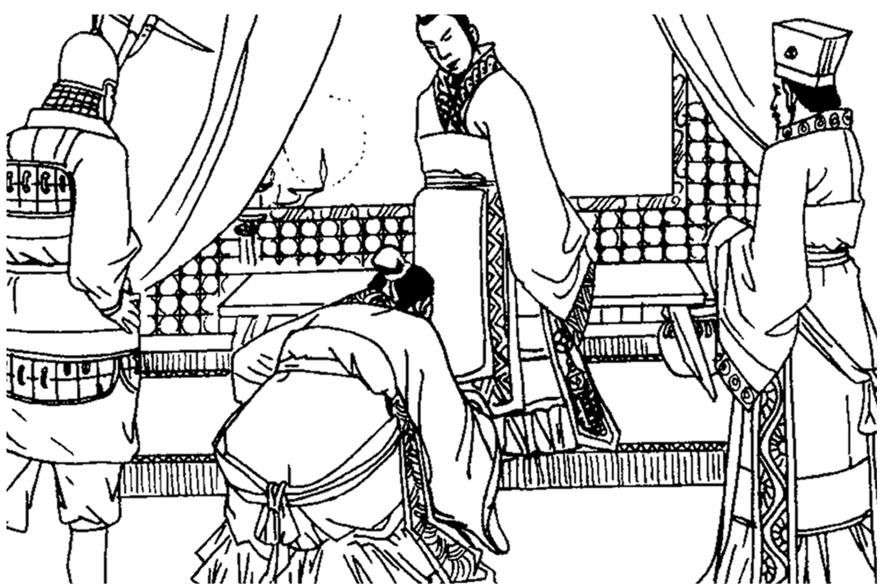
一　不战而屈人之兵，善之善者也

【原文】

孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之(1)；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之(2)。是故百战百胜，非善之善者也(3)；不战而屈人之兵(4)，善之善者也。

【注释】

（1）全国为上，破国次之：全，完整。国，春秋时主要指都城，或指包括外城及周围的地区。破，攻破、击破。意谓以实力为后盾，迫使敌方城邑完整地降服为上策，而通过战争交锋，攻破敌



方城邑则稍差一些。

（2）军、旅、卒、伍：春秋时军队编制单位。1.25 万人为军，500 人为旅，100 人为卒，5 人为伍。

（3）非善之善者也：不是好中最好的。

（4）不战而屈人之兵，善之善者也：屈，屈服、降服。此句意为不动用武力便使敌人屈服，这是高明中最高明的。

【译文】

孙子说：一般的战争指导法则是，使敌人举国降服为上策，而击破敌国就略逊一等；使敌人全军完整地降服为上策，而击溃敌人的军队就略逊一筹；使敌人全旅完整地降服为上策，而用武力击垮它就逊一筹；使敌人全卒完整地降服是上策，用武力打垮它就次一等；使敌人全伍降服是上策，用武力击溃它就次一等。因此，百战百胜，并不是高明中最高明的；不经交战而能使敌人屈服，这才算是最高明的。

【心得】

孙子在这里提出了全胜论的战略思想——“不战而屈人之兵”。军事斗争的最终目的是为了安国及保民，但战争必然要付出许多财物与性命等沉重代价，即使百战百胜，终究也是一将功成万骨枯。因此孙子提出了“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也”的主张。他认为大至敌国、敌军，小至敌之卒、伍，都能不战而使其屈服。历代战争中许多谋臣良将，都是将主要的心力放在战场之外，主张以谋略取胜，以武力威胁和政策攻心相结合，或施以恩信，或晓以大义，或说以利害，或以敌制敌，或大张声威，或大军压境，或断其归路，或绝其粮草，这些都是不战而屈人之兵、求全求胜的光辉战例。

烛之武说秦师，就是利用敌方盟国内部利益的矛盾，分化瓦解对方，拆散其联盟达到屈人之兵、不战而胜的目的。秦穆公三十

年，公元前630年，晋秦伐郑。郑国使者对秦穆公说，郑亡对秦不利，一是帮助晋扩大了地盘，增加了实力，二是秦对晋有恩，晋却有恩不报，食言自肥，筑城以秦为患，三是晋贪得无厌，亡郑后必伐秦。一番话，秦郑反敌为友，缔结盟约，晋也只好罢兵。

在商战中，一味地拼价格、拼成本，想借恶性竞争来打击对手，这是非常愚蠢的，而且往往得不偿失，有时甚至会造成两败俱伤的恶果。孙子提出的不战而屈人之兵，才是谋攻的最高原则，同时也是战略的最高目标。许多企业常常会利用广告效应，造成一种声势，为自己的商品赋予一种商业以外的意义，进而在不知不觉中，得到消费者认同，顺利进入新市场。

法国的白兰地公司生产的白兰地在国内虽然盛名卓著、畅销不衰，但在美国却一直难以打开销路。公司曾制定了许多销售计划，都收效甚微。后来有人献上一计，提出利用美国总统艾森豪威尔67岁生日之际，来个锦上添花。公司决定淡化白兰地的销售色彩，转而透过媒体向美国人宣扬两国的传统友谊，让白兰地以友好使者的身分进入美国。为引起两国国民的注意，公司宣布了赠送程序：先由专机送往美国，再由身着法国传统服饰的法国青年带着礼品进入白宫，然后在白宫的大草坪上举行隆重的赠酒仪式。消息传开，立刻成了热门话题，人们都争相一睹这名贵礼品的风采。艾森豪威尔生日这天，在大量表示两国友好的宣传标语的烘托下，这两桶窖藏67年的白兰地酒终于亮相，几乎把总统的生日宴席变成了白兰地的展示会。于是，争购法国白兰地的热潮在美国骤然掀起，法国的白兰地终于昂首阔步进入美国市场。

二　上兵伐谋，其次伐交

【原文】

故上兵伐谋[1]，其次伐交[2]，其次伐兵[3]，其下攻城。攻城之法[4]，为不得已[5]。

【注释】

（1）上兵伐谋：上兵，上乘用兵之法。伐，进攻、攻打。谋，谋略。伐谋，以谋略克敌致胜。此句意为：用兵的最高境界是用谋略战胜敌人。

（2）其次伐交：交，交合，此处指外交。伐交，即进行外交斗争以争取主动。当时的外交斗争，主要表现为运用外交手段瓦解敌国的联盟，扩大、巩固自己的盟国，孤立敌人，迫使其屈服。



（3）伐兵：通过军队间交锋一决胜负。兵，军队。

（4）攻城之法：法，办法、做法。

（5）为不得已：指出于无奈而为之。

【译文】

所以，用兵的上策是用谋略战胜敌人，其次是挫败敌人

的外交联盟，再次就是直接与敌人交战，击败敌人的军队，下策就是攻打敌人的城池。选择攻城的做法出于不得已。

【心得】

在血与火的决斗中，智慧之花常能结出胜利之果。孙子在这里提出了以谋制敌，夺取全胜的战略思想。通过战争让敌人屈服有“智胜”和“力胜”两种方式，相应就有“全胜”和“破胜”两种结局。“智胜”对方，我方付出的代价不大，有助于保存实力；“力胜”，我方付出的代价大，各种损失不可避免；“智胜”能安国、保民，“力胜”将造成国弊兵疲的局面。因此，孙子主张用谋略来制胜，通过“力”与“智”的完美结合，力争不战而屈人之兵。

历史上，田忌与齐威王赛马，每次必输，他总是以上马对上马，中马对中马，下马对下马，所以屡战屡败。孙膑教他以下马对上马，以上马对中马，以中马对下马，就可以三局二胜，赢得全局，田忌按孙膑指点，果然赢了齐威王。马还是那些马，顺序一变，胜负迥异，可见“谋”的重要。

孙子“上兵伐谋”的策略在市场竞争中同样重要。商战既是经济实力的对抗，更是智慧的较量。通过“伐谋”而获得成功，通过计略而战胜对手，既可保存实力，又能占领市场，这才是上策。

著名导演张艺谋的《红高粱》当初在德国首映时，正是利用了孙子“伐谋”的策略。国外电影界十分重视对影片的“包装”，特别是一部巨片的首映会，往往不惜成本投入大量的人力、物力、财力。但《红高粱》在德国举行首映会时，别出心裁地赠送每位观众一件红色粗布对襟小褂，小褂的背后还有三个汉字：红高粱。小褂受到了观众的喜爱，电影散场后，观众们不约而同地把小褂穿在身上，一时间，戏院、街头等公共场所，到处可以见到“红高粱”三个字。没有看过《红高粱》的德国人，争先恐后地涌入戏院，期望一睹《红高粱》，同时，也期望获得一件珍贵的红色粗布对襟小褂。在电影节期间，《红高粱》的卖座率一直是直线上升。

三 善用兵者，屈人之兵而非战

【原文】

故善用兵者，屈人之兵而非战也[(1)]；拔人之城而非攻也[(2)]；毁人之国而非久也[(3)]。必以全争于天下[(4)]，故兵不顿，而利可全[(5)]，此谋攻之法也[(6)]。

【注释】

（1）屈人之兵而非战也：屈，使人屈服。

（2）拔人之城而非攻也：拔，攻取。



（3）毁人之国而非久也：非久，不是旷日持久。指灭亡敌人之国毋需旷日持久。

（4）必以全争于天下：全，即上言“全国”、“全军”，“全旅”、“全卒”、“全伍”之“全”。此句意为一定要根据全胜的战略战胜于天下。

（5）故兵不顿，而利可全：顿，整顿、召集。

（6）此谋攻之法也：这就是以谋略胜敌的最高标准。法，标准、准则。

【译文】

所以，善于用兵的人，使敌人屈服不是靠交战，攻占敌人的城池也不是靠强攻，毁灭敌人的国家更不是靠久战。一定要用全胜的战略争胜天下，这样才不使自己的军队疲惫受挫，又能取得圆满、全面的胜利，这就是以谋略胜敌的标准。

【心得】

俗话说：“杀敌三千，自伤八百”。可见战争双方在正面交锋中不可避免的会有不同程度的伤亡，作为指挥者，应站在求全、求胜的角度，发挥计谋的作用，充分利用战机的创造、兵力的部署、战术的运用、目标的选择等等，以智取胜而非以武力硬拼。

秦穆公三十三年（公元前 627 年），秦穆公任命孟明视为大将准备突袭郑国。牛贩子弦高听说这件事后，一方面马上派人到郑国去报信，一方面扮作郑国国君的使臣，挑选了 20 头肥牛去慰劳秦军，说：“我们的国君听说三位将军率部队前来，特意准备了一点薄礼，派我来此迎接慰劳你们。因为我国身处强国之间，所以随时厉兵秣马，枕戈待旦，你们见了不要介意。”孟明视听罢，大吃一惊，想自己军队劳师远袭，本想攻其不备，不想郑国早有准备，于是撤军回国，向秦穆公交差了。

一般而言，在敌对斗争中，克敌制胜的方式无非分为强攻和智

取两种。如果强攻硬拼，势必造成人员伤亡，资财损耗，实力削弱。若能以敌人的薄弱之处进行突破，以最小的代价取得最大的效益，甚至不发一枪一弹，不费一兵一卒，施谋用计智胜于敌，才是用兵作战的最佳策略。“屈人之兵而非战，拔人之城而非攻”，体现了“上兵伐谋”的思想。当时要想“屈人之兵而非战，拔人之城而非攻”，并非不要武力，而是要以强大的武力为后盾；并非不要硬打，而是要以拼命的硬打为准备，只有以强大的武力为兵盾，拼命的硬打为准备，才能更好地运用“屈人之兵而非战”的谋略。如果不以强大的武力为后盾，拼命的硬打为准备，这个谋略是不能奏效的。

商业的竞争既可以凭借雄厚的经济实力占领市场，击败弱者，也可以利用对手的弱点，巧施计谋，以智取胜，“屈人之兵而非战”，取得竞争的胜利。

第一次世界大战后，退伍回家的希尔顿在德克萨斯州买下了莫希利旅店，从此翻开了希尔顿王国辉煌的第一页。创业之初，举步维艰，在修建达拉斯希尔顿饭店时，资金严重缺乏，而饭店的建筑费需要100万美元！希尔顿心生一计，找到卖地皮给他的房地产商人杜德，威胁他说：“如果饭店停工，附近的地价将大大下跌，假如我告诉别人饭店停工是因为位置不好而将另选新址，那你的地皮就不能卖高价了。”杜德无可奈何，终于同意按希尔顿的要求协助他将饭店盖好，然后再由他分期付款买下。1925年，饭店竣工，从此希尔顿的饭店王国步入迅速发展之路，成为闻名于世的大饭店。希尔顿在进退维谷之际，巧借他人之手，不战而胜，获得了大成功。

四　用兵之法，十则围之

【原文】

故用兵之法，十则围之(1)，五则攻之，倍则分之(2)，敌则能战之(3)，少则能逃之(4)，不若则能避之(5)。故小敌之坚(6)，大敌之擒也。

【注释】

（1）十则围之：兵力十倍于敌就包围敌人。

（2）倍则分之：倍，加倍。分，分散。有一倍于敌人的兵力，就设法分散敌人，造成局部上的更大优势。



（3）敌则能战之：敌，指兵力相等、势均力敌。能，乃也，则的意思，此处与则合用，以加重语气。此句意谓如果敌我力量相当，则当敢于

抗击、对峙。

（4）少则能逃之：少，兵力少。逃，逃跑躲避。

（5）不若则能避之：不若，不如，指实际力量不如敌人，就要设法避其锋芒。

（6）小敌之坚，大敌之擒也：小敌，弱小的军队。之，助词。坚，坚定、强硬，此处指固守硬拼。大敌，强大的敌军。擒，捉拿，此处指俘虏。此句意谓弱小的部队如果坚持硬拼，就会被强大的敌人所俘虏。

【译文】

因此用兵的原则是，拥有10倍于敌的兵力就包围敌人，拥有5倍于敌的兵力就进攻敌人，拥有2倍于敌的兵力就设法分散敌人，兵力相等就要努力抗击敌人，兵力少于敌人就要退却，兵力弱于敌人就要避免决战。所以，弱小的军队如果一味坚持硬拼，就势必成为强大敌人的俘虏。

【心得】

孙子在这里论述了根据敌我力量的强弱而采取不同的战术，审己察敌，量力用兵，以争取最大的胜利而避免自己遭受损失，使战与不战均朝有利于我方的方向发展。一方面孙子主张在具有优势兵力的条件下，应该采用进攻策略，集中优势兵力，采用“以众击寡”的作战方针，并依靠灵活的指挥和巧妙的兵力部署来达到目的。另一方面，他反对实力弱小之军和强大的敌人死拼硬战，以卵击石，而要避其锋芒，保存自身的实力。总之，无论对待敌人还是自己，都要审时度势，根据不同的情况采取不同的战术。

公元1858年，清军围困天京，其江南大营直接威胁着太平天国的中央政权，太平军兵力不占优势，为解天京之围，李秀成与李也贤会师天京而进攻杭州，截断清军粮路。攻下杭州后，太平军广树旗帜，虚设兵。清军忙调五分之二兵力，回救杭州，太平军金蝉

脱壳，会师建平，攻克了江南大营，解了天京之围。

“十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之”在经营战略中正是居于不同竞争位置的企业的不同战略选择。对于实力强大的企业可以利用雄厚的资金、技术、人才、信誉等多方面优势，不断开拓市场；而对于规模较小、实力弱小的公司则要寻找市场的盲点，扬长避短，集中资源，在局部市场上发挥相对优势，避免与大企业进行竞争，占领大企业忽视或不愿占领的市场，以此站稳脚跟。

日本著名的大荣公司董事长中内功认为他的经营秘诀是 8 个字：变化、机会、挑战、竞争。公司开创初期，他提出的创业宗旨是：大量地廉价销售优质商品，建设更加富裕的社会、他商店的所有货物，价格都比市场上低，立即受到群众欢迎。在实践中，他们不断根据市场的变化和顾客的需要改变经营方针，先后开办了遍布全国的综合性大型商场、超级市场、拍卖商店、小型超级市场、百货公司、专业店以及邮购、电话订购、上门推销等无店铺销售形式，到 1988 年，全日本每天有 400 万顾客光顾大荣公司的商店。

大荣公司发展和繁荣的经验充分说明了灵活性和变通性在经济竞争中的重要作用。以后又连创佳绩。

“十则围之”是市场领先者惯用的策略。例如：在日本市场位居领头的丰田公司以自己强大的销售力量和财务力量采用包围战术，在产品品种、销售区域、销售渠道等方面占据优势，以稳定竞争，谋求整个市场的稳定和扩大。而香港的镀金、镀银和铜首饰，虽然难以与高档首饰竞争，但由于款式讲究，迎合潮流，同样大有作为，1985 年的出口额竟达 11 亿港元。

五　夫将者，国之辅也

【原文】

夫将者，国之辅也[1]，辅周则国必强[2]，辅隙则国必弱[3]。

【注释】

（1）国之辅也：国，指国君。辅，原意谓辅木，这里引申为辅助、助手。

（2）辅周则国必强：周，周密。意谓辅助周密、相依无间，国家就强盛。

（3）辅隙则国必弱：隙，缝隙，此处指有缺陷、不周全。此句意谓辅助有缺陷则国家必弱。



【译文】

将帅是国君的助手，辅助周密，国家就一定强盛，辅助有缺陷，国家就一定衰弱。

【心得】

“将有才智社稷安”，在一定程度上讲，兵法就是为将之法。将领作为制定军事行动的决策者和国家战略决策的执行者，不仅战争的胜负，甚至国家的安危均系于一身。因此，选将任帅，必须十分谨慎。如果将帅具备将之五德——“智、信、仁、勇、严”，将会主安而国强。

战争中，将领的素质关系着战争的成败。战国时，秦用国之兵攻赵，赵国大将廉颇扼守长平，深沟高垒，凭险坚守，秦久攻不下，无可奈何。后来赵孝成王中了秦的离间计，用纸上谈兵的赵括代替廉颇，轻率出击，导致全军覆没，40万降卒被埋，赵国从此一蹶不振。

对于一个国家或是一个企业来说，最宝贵的资产莫过于人才。企业之间的竞争，本质上是人才的竞争。选才任贤同样是企业最重要的决策之一。

美国德克萨斯州的“石油大王”保罗·盖蒂，曾以高薪聘请了一位美国著名的优秀管理人才——乔治·米勒管理洛杉矶郊外的一些油田。他把这片油田交给米勒，答应付给他油田利润的百分比。由于油田的盈亏与米勒的收入有切身的关系，米勒对这里的一切运作都精打细算，对员工严加管理。他把多余的人员遣散，使闲置的机械工具发挥最大的效用，把整个油田的作业进行环环相扣的安排和调整，减少了人力和物力的浪费，自己每天走到工地检查和督促工作。很快地，油田的产量和利润都大幅度成长，使盖蒂的收入也呈现几何级数的增长。

六　故君之所以患于军者三

【原文】

故君之所以患于军者三[1]：不知军之不可以进而谓之进[2]，不知军之不可以退而谓之退，是谓縻军[3]；不知三军之事而同三军之政[4]，则军士惑矣[5]；不知三军之权而同三军之任[6]，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜[7]。



【注释】

（1）君之所以患于军者三：君，国君。患，危害。意为国君危害军队行动的情况有三个方面。

（2）谓之进：谓，使的意思，即“使（命令）之进。”

（3）是谓縻军：这叫做束缚军队。縻，束缚、

羁绊。

（4）不知三军之事而同三军之政：不了解军事而干预军队的政令。三军：泛指军队。春秋时一些大的诸侯国普遍设有三军，有的为上、中、下三军，有的为左、中、右三军。同，此处是参与、干预的意思。政，政务，这里专指军队的行政事务。

（5）军士惑矣：军士，指军队的吏卒。惑，迷惑、困惑。

（6）不知三军之权而同三军之任：不知军队行动的权变灵活性质，而直接干预军队的指挥。权，权变、机动。任，指挥、统帅。

（7）是谓乱军引胜：乱军，扰乱军队。引，失去之意。此谓自乱军队，失去了胜机。

【译文】

国君危害军事行动的情况有三种：不了解军队不能前进而硬使军队前进，不了解军队不能后退而硬使军队后退，这叫做束缚军队；不了解军队的内部事务，而去干预军队的行政，就会使将士迷惑；不懂得军事上的权宜机变，而去干涉军队的指挥，就会使得将士产生疑虑。军队既迷惑又心存疑虑，那为诸侯列国乘机进犯的灾难也就随之降临了，这叫做自乱其军。

【心得】

孙子在此论述了君主不能干涉将帅的独立指挥权的问题。一旦选好了将领，就应该授权于他，对于军队的作战，国君不能任意干预。虽然将领受命于君主，负责安国辅君保民的任务，但在受命之后，不能处处固守君命。孙子指出："凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，……君命有所不受。"身在战场，熟知军情的将领应该在"唯人是保，利合于主"的最高原则下，结合战争的实际进程，机断行事，只有这样才可能取得战争的胜利，否则就会"三军既惑且疑"，必然自乱其军，自取败亡。

唐天宝十四年，安禄山叛乱。唐玄宗不懂军政，听信太监谗

言，轻信杨国忠，胡乱干涉军事。在战争中，不听为将之谏，令大将哥舒翰轻率出击犯边的匈奴，哥舒翰难违君命，抚胸痛哭，勉强出征，最后全军覆灭，哥舒翰投降。其余诸郡闻风而溃，唐玄宗终落得缢贵妃以安军心、仓皇出逃的下场。

西汉前期名将周亚夫，于文帝后元六年（前 158 年）屯兵细柳（今陕西西咸阳西南渭水北岸），军令严整，文帝举止不合营中规矩亦不准入其营门，称“将在外君命有所不受”。文帝不但不指责，反而称赞周亚夫为“真将军”。景帝五年（前 154 年）周亚夫率军平定吴、楚之乱，不到 3 个月即平定叛乱。

俗话说：“用人不疑，疑人不用”。在企业管理中，一旦企业主在把企业交给了管理者后，就不能干涉企业的具体业务，要让管理者有充分的权利指挥企业的运作，发挥自己的才能。

韩国三星集团老板李秉哲在他 50 多年的企业生涯中，一直坚持“人才第二的经营理念。他尊重下属，并创造使他们都能充分发挥自己能力的环境。在“三星商会”开业不久，李秉哲大胆聘用了声誉不佳，一直没找到工作的李舜根。除银行的巨额贷款、大批的原料进口和订货等极少数重要问题外，他把期票的发行、印章的管理等几乎所有的日常业务都交给了李舜根。如此信任李舜根，让身边的工作人员都很担心。但李秉哲却认为，怀着疑心用人就不能发挥人才的长处，被用的人也决不会充分贡献自己的才干。后来的事实证明，李舜根确实是个可靠的人，对推动“三星商会”的迅速发展起了重大作用。可以想象，如果李舜根有一个处处掣肘的上司，还会创造良好的业绩吗？

七　此五者，知胜之道也

【原文】

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜[1]，上下同欲者胜[2]，以虞待不虞者胜[3]，将能而君不御者胜[4]。此五者，知胜之道也[5]。

【注释】

（1）识众寡之用者胜：能根据双方兵力对比情况而采取正确战法，就能取胜。众寡，指兵力多少。

（2）上下同欲者胜：上下同心协力的能够获胜。同欲，意愿一致，指齐心协力。



（3）以虞待不虞者胜：以充足的准备对付没有准备者则能得胜。虞，有准备。

（4）将能而君不御者胜：将帅有才能而国君不加掣肘的能够获胜。能，有才能。御，原意驾御，这里指牵制、制约。

（5）知胜之道也：认识、把握胜利的规律。道，规律、方法。

【译文】

预知胜利的情况有五种：知道可不可战的，能够胜利；了解兵多和兵少不同用法的，能够胜利；全军上下意愿一致的，能够胜利，自己准备充足对付没有准备的能得胜。将帅有才能而国君不加掣肘的，能够胜。凡此五条，就是预知胜利的方法。

【心得】

孙子列举了五种取得胜利的方法。这五种方法目的在于“知己”。在自身具备胜利条件的情况下出兵，才能有胜利的把握。可见孙子对于出兵打仗抱着十分谨慎的态度。他认为要对战争形势的分析能力、用兵之法的掌握、军队士气、自身准备情况和优秀将帅的指挥权等五个方面了解自身情况，才能预知胜利。

公元前 260 年，秦赵长平之战中，秦军诱赵括军入包围圈，并未马上攻击，而是断敌援军道路和粮食来源，让赵军断粮 46 天，自相残杀而食。在保障自己少受损失的前提下，坑杀赵军 40 万人。

东汉初，刘秀部将马武被敌军苏茂、周建击败，向王霸求救。王霸曰：“贼兵盛，出必两败”，乃闭营坚壁。众人不能了解王霸的这种作法，王霸对众将士说：“敌人兵精力强，人数众多，不坚守就不能避其锋芒，而我表示出不救的样子，敌人必乘胜轻举妄动，贸然进攻；马武没人救援，必愈战愈勇。待敌人疲困时，我再乘隙进攻，敌人必败。”苏茂、周建见王霸按兵不动，果然出兵攻打马武。激战良久，王霸待苏、周军队疲惫之际，乃开营出战，苏茂、周建，前后受敌，惊乱败走。

王霸可谓知兵之将，他知彼、知己、知友，并善于从实际情况具体分析，可以战则战，不可以战则避，最大限度发挥己军、友军的能动性，最大限度造成和扩大敌军的错误，趋利避害，稳操胜券，可谓熟谙知胜之道。

公元前478年，吴越两军在笠泽（今江苏吴淞）夹水对阵，勾践为了打破这种胶着状态，继续发展进攻，就乘夜采取“左右句卒”之法，即各以一部兵力从左右两翼伪装强渡，诱使吴军主力分向两翼，然后以己之主力从兵力已经薄弱的吴军阵地中央突入，大败吴军。

商场如战争，其竞争也越来越激烈，要想战胜对手，这五项知胜之法也是必不可少的。掌握市场动向，采用正确战术，激发员工动力，以及经营者良好的经营素质等都是取得竞争胜利不可缺少的条件。就“识为寡之用者胜”来说，许多的小企业，由于受到规模、资金等限制，要想在市场中站稳脚跟，就需要经营者在认真分析客观条件的基础上，选择能充分发挥自身优势的市场进行专业化生产，采用“小而精、小而转”的战略，走上以小补大，以精取胜的良性循环之道。

美国国民罐头公司即是运用这种策略而成功的小企业。当时，美国罐头制造业的大企业为扩大规模、增强竞争实力，纷纷向外发展，希望在其他行业中拓展生存的空间。而国民罐头公司却在充分考虑自身和市场条件的基础上反其道而行，走上专业化发展的道路。他们卖掉一些无关企业，成为一个专门制造生产罐头的公司。专业化的经营使他们的技术获得提高，而产品的种类和质量也得到发展，最终获得了空前的成功。在十年的时间里，其资本由以前的1.8亿美元增长到10亿美元。

八　知彼知己，百战不殆

【原文】

故曰：知彼知己，百战不殆[1]。不知彼而知己，一胜一负[2]。不知彼不知己，每战必殆。

【注释】

（1）殆：危险、失败。

（2）一胜一负：即胜负各半，指没有必胜的把握。

【译文】

所以说：既了解敌人，又了解自己，百战都不会有任何危险；虽不了解敌人，但了解自己，便有时能胜利，有时会失败；既不了解敌人，又不了解自己，则每次用兵都会有危险。



【心得】

孙子用简洁、鲜明的语言指明了

战争的指挥者对敌我双方情况的了解和认识与战争胜负间的关系。“知彼知己，百战不殆”是孙子关于兵家制胜、“知”与“战”关系的指导思想，它既包括了敌我双方各种客观条件的了解，和对战争的指导规律与作战原则的认识，还揭示掌握和了解敌方情况与战争胜负的关系。“知彼知己，百战不殆”不仅是历代兵家必须遵循的谋略原则，也是一条科学的真理。

在楚汉战争中，韩信能很快地帮助刘邦消灭项羽，也是由于他能知己知彼。他向刘邦分析他能击败项羽的原因：“敌方有几不利：一是有勇无谋，二是背信弃义，三是目光短浅，四是赏罚不分，五是不得人心，残暴刚愎。而我方军纪严明，深得人心。”刘邦听了韩信分析，于是明修栈道，暗渡陈仓，终于取得战争的主控权，逐渐反败为胜，击败项羽。

在现代社会中，企业的生存和发展有赖于消费者的认同。能否抓住顾客的心理，为他们提供满意的服务，是否了解顾客的需要和爱好，做到“知己知彼”，更是关系到发财赚钱的关键。

1981 年，英国查尔斯王子和堂·安娜的世界婚礼轰动了英伦三岛。全英国的大小厂商冥思苦想，想借机发一笔大财。于是，市场上到处可见印有查尔斯王子和堂·安娜照片的纪念章、T 恤，甚至冰淇淋等等。而成功者却是一家经营望远镜的商店。在婚礼这天，成千上万的人都想亲眼目睹这一个盛况，但人太多，许多人由于离得太远，正为看不清王子、王妃而焦急万分，这时数百名儿童拿着马粪纸配上玻璃镜片的简易望远镜跑来，嘴里还不停地吆喝：“请用望远镜看盛典，一英镑一个!”观众顿时蜂拥而至，争相抢购，一大批望远镜一抢而光，这家望远镜店由此发了大财。可见，经营者一举成功的秘诀即在于准确地掌握住人们的心理需求。

一般的企业人士，由于缺乏独到的眼光，往往只是随波逐流，受市场环境变化的拨弄，以致难以成为市场的主宰。这说明经营中的一些捷径，往往容易为普通人忽视。

著名美籍华人企业家王安曾回忆道：“……计算机技术领域在

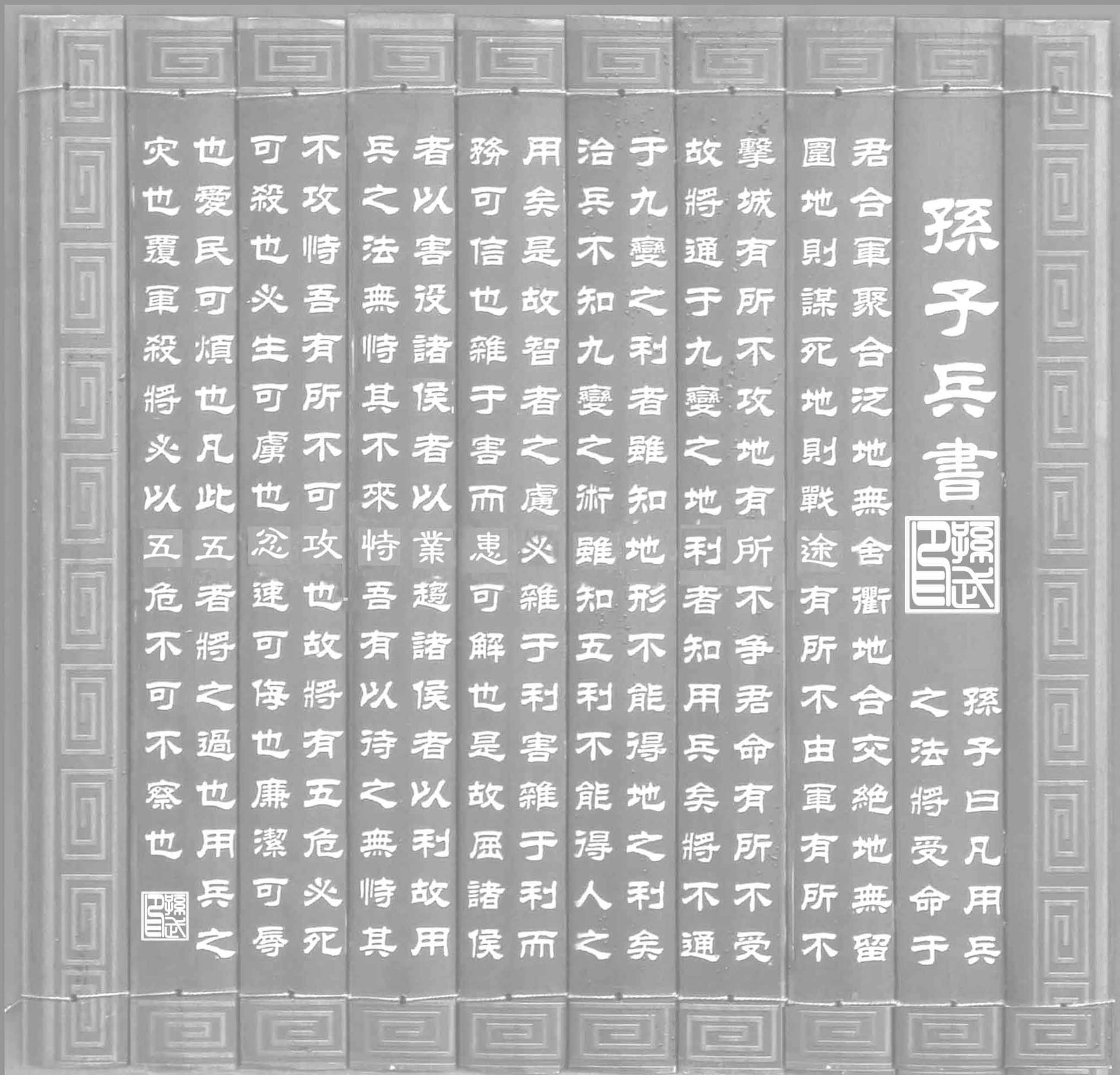
发生一些事件，……这些情况竟会如此引起美国公众的注意，这对于称为计算机界权势集团的人士来说可谓是一次冲击。1969年计算机工业的行业杂志《数据自动化》上的一篇文章里载有计算机工业各位名人对今后10年所作的预言。接受调查的人没有一个预测到计算机对一般人和职员所会产生的影响。”“我们的公司也许最有资格代表这次使计算机普及到一般人士的革命，从中得到的好处也最多。作为这家公司的最高业务负责人，我也不能说我预测到了这个变化会发展到这样的程度。可是，我知道在办公室使用计算机技术的潜力是很大的，王安公司准备在发生这次革命时加以利用。”

由于王安对办公室使用电脑技术革命方面的独到眼光，7年后，王安公司成为这个市场占统治地位的公司。

100多年前，正是美国加利福尼亚发现金矿，淘金热风靡美国的时候，成千上万的人从各地涌向旧金山附近，满脑子金灿灿的黄金梦。

然而莱维在这一淘金热潮中发迹并非是靠淘出金沙，而是工装牛仔裤。

一个疲惫不堪的挖金矿工向莱维抱怨，在井下恶劣的劳动环境中，一条裤子穿不了几天就破烂了。莱维用随身所带的帆布给他造了一条坚固耐磨、适于工作的裤子。矿工回去后，消息不胫而走，订货源源而来。这种工装裤逐渐由工作裤而成为一种时装，从工矿区流入大城市，从美国传到全世界。


孫子兵書
孫子曰凡用兵
之法將受命于
君合軍聚合泛地無舍衢地合交絕地無留
圍地則謀死地則戰途有所不由軍有所不
擊城有所不攻地有所不爭君命有所不受
故將通于九變之地利者知用兵矣將不通
于九變之利者雖知地形不能得地之利矣
治兵不知九變之術雖知五利不能得人之
用矣是故智者之慮必雜于利害雜于利而
務可信也雜于害而患可解也是故屈諸侯
者以害役諸侯者以業趨諸侯者以利故用
兵之法無恃其不來恃吾有以待之無恃其
不攻恃吾有所不可攻也故將有五危必死
可殺也必生可虜也忿速可侮也廉潔可辱
也愛民可煩也凡此五者將之過也用兵之
灾也覆軍殺將必以五危不可不察也

第四章 军形篇

◉ 本章综述

本篇论述用兵作战要先为自己创造不被敌人战胜的条件，以等待敌人可以被我战胜的时机，使自己“止于不败之地”。

孙武认为：战争的胜负决定于敌我双方力量的大小，要想战胜敌人，就必须在力量的对比上使自己处于绝对优势，造成一种迅猛不可抵挡之势。除此之外，还要等待敌人可以被我战胜的有利时机，善于抓住敌人的弱点，这样，就能轻而易举地战胜敌人。

孙武曾说：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”开宗明义地指出战争关系国家存亡，应持慎重态度。国君不可以因一时的愤怒而兴兵打仗，将帅不可凭一时怨愤而与敌交战。孙武同时提出了“非利不动，非得不用，非危不战”，“合于利而动，不合于利而止”的思想。并且告诫说：“怒可以变喜，愠可以变悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。”

孙武又认为，要在作战中取胜，必须善于对待攻和守的问题。兵力不足就防守，兵力有余就进攻。防守时要十分严密地隐蔽自己，进攻时要杀得敌人措手不及。这样，就能达到“自保而全胜”的目的了。

一　善战者，先为不可胜

【原文】

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜[(1)]，以待敌之可胜[(2)]。不可胜在己，可胜在敌[(3)]。故善战者，能为不可胜，不能使敌之可胜[(4)]。故曰：胜可知，而不可为[(5)]。

【注释】

（1）先为不可胜：为，造成、创造。不可胜，使敌人不可能战胜自己。此句意为先创造条件，使敌人不能战胜自己。



（2）以待敌之可胜：待，等待、寻找、捕捉的意思。敌之可胜，指敌人可以被我战胜的时机。

（3）不可胜在己，可胜在敌：指创造不被敌人战胜的条件，在于自己主观的努力，而敌方是否能被取胜，取决于敌方自己的失误，而非我方主观所能决定。

（4）能为不可胜，不能使敌之可胜：能够创造自己不为敌所胜的条件，而不能强令敌人一定具有可以被我战胜的时机。

（5）胜可知，而不可为：知，预知、预见。为，强求。意为胜利可以预测，却不能强求。

【译文】

孙子说：从前善于用兵打仗的人，先要做到不会被敌方战胜，然后捕捉时机战胜敌人。不会被敌人战胜的主动权操在自己手中，能否战胜敌人则取决于敌人是否有隙可乘。所以，善于打仗的人，能创造不被敌人战胜的条件，但却不可能做到使敌人一定被我战胜。

【心得】

孙子从“军形”的角度论述了“先为不可胜”的战略思想。强调要让自己立于不败之地，必须加强自身实力的培养。“先为不可胜”的实质就是实力问题，要求在军事斗争中，重视军队的训练与养成，奠定雄厚的实力。只有精良的装备，训练有素的士卒，再配合懂得用兵之法的将帅等等条件，才能有强大的军事实力，也才可能不被敌人战胜。

战国末年，匈奴强大，赵国李牧戍边总是采取守势，明示弱，暗蓄锐。赵王派人顶替李牧主动出击，连遭败绩。李牧复职，仍加强战备，整顿税收，伺机歼敌。历数年，李牧见条件成熟，待敌再进袭时，佯装败退，诱敌深入。于两翼设伏兵，一举大破匈奴，歼敌十万，拓地千里，赵国北部边境得以平安。

两军对阵，实力强大的一方总是希望弱小的另一方集中兵力与自己决战，从而达到速战速决、围歼对方的目的。在这种情况下，实力较弱的一方，则应采取“不若则能避之”的谋略，避免与敌决战。应避开敌军锋芒，保存实力，及时退却，牵住敌人的鼻子，与敌人捉迷藏，兜圈子，在运动中拖垮敌人，在运动中消耗敌人。最后，捕捉并创造战机，当敌人士气衰落、粮草短缺、后援不继、精疲力竭、兵力分散，犯了兵家之大忌时，才集中优势兵力，对敌已分散的兵力各个击破，围而歼之。

在竞争日益激烈的商场，要为自己的企业赢得一席之地，成为最终的胜利者，必须根据市场的多变情势随时应变，创造不被战胜的条件。正如孙子所说，要做到“先为不可胜”，不断创新，增强竞争力，掌握竞争的主动权，只有这样的企业才能长久生存下去。

IBM 公司在成立后的几十年来一直是非常成功的企业，被称为“蓝色巨人”，正因为成功，IBM 在一段时期松缓了积极求进步的步伐，使自己在市场上的垄断地位渐渐被其他高速发展的企业所打破。后来 IBM 认识到停滞就会落后，于是开始了积极的变革，不断地创新，最后终于迎头赶上，重新夺回电脑界的霸主之位。

同样，通用电气公司也是因为敢于创新，善于变革，一直保持快速的成长，后来成为全球最有价值的公司。近 20 年来，通用电气公司由传统型企业转变成服务型企业，如今又全力向电子商务方面发展。被称为全球头号经理人的杰克· 韦尔奇为了让变革的观念深入通用电气公司每一个员工的心中，甚至故意制造一种不安定感，让员工们感到不求进步，自己的饭碗就保不住了。

二　不可胜者，守也

【原文】

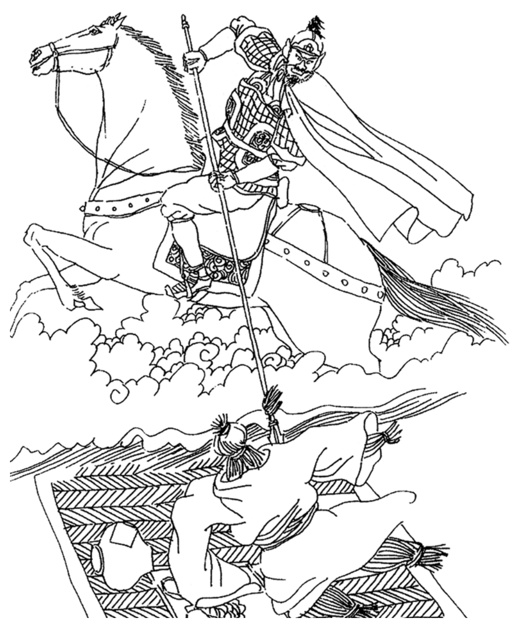
不可胜者，守也[(1)]。可胜者，攻也。守则不足，攻则有余[(2)]。善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上[(3)]，故能自保而全胜[(4)]也。

【注释】

（1）不可胜者，守也。可胜者，攻也：意为使敌人不能胜我，在于我方防守得当；而战胜敌人，则取决于我方进攻得当。

（2）守则不足，攻则有余：采取防守的办法，是因为自己的力量处于劣势。采取进攻的办法，是因为自己的力量处于优势。

（3）“九地、九天”句：九，虚数，泛指多，古人常用“九”来表示数的极点。九地，形容地深不可知；九天，形容天高不可测。此句谓善于防守的人，能够隐蔽军队的活动，如藏物于极深之地下，令敌方莫测虚实；善于进攻的人，进攻时能做到行动神速、突然，如同从九霄飞降，出其不意，迅猛异常。



（4）自保而全胜：保全自己而战胜敌人。

【译文】

要想不被敌人战胜，在于防守严密；想要战胜敌人，在于进攻得当。实行防御，是由于兵力不足，采取进攻，是因为兵力有余。善于防守的人，隐蔽自己的兵力如同深藏于地下；善于进攻的人，展开自己的兵力就像自九霄而降。所以，既能保全自己，又能夺取胜利。

【心得】

孙子在这里论述了“善攻”和“善守”的运用，“攻”就要“动于九天之上”，突然、迅猛、出其不意，让敌人措手不及；“守”就要“藏于九地之下”，选好藏身之地以等待时机，守住敌人的进攻而寻机胜敌，以静制动，以不变应万变，从而达到“自保而全胜”的目的。能攻善守从来就是战争取胜的两个至要关键，不论是攻还是守，其目的只有一个——保护自己而战胜敌人。将领要根据自身的实力来选择“攻势”或是“守势”。实力强大，具备胜利的条件，就要果断进攻；实力不足，尚不具备胜利的条件，就采取守势，以保存实力，寻求战机。

商战中，进攻、防御就如同作战一样，经营者也必须根据资金、技术、设备、竞争环境等条件的不同，而采用不同的战术。进攻要求企业迅速抓住商机，果断出击，在对手猝不及防之时，占领市场；防守则要求企业要力求严守自己的一切商业秘密，伺机而动，在时机成熟后转静为动，一举成功。

具有180年历史的法国米西令轮胎公司被誉为欧洲最神秘的企业。该公司非常重视新技术的保密，1964年，公司甚至拒绝了法国总统戴高乐参观工厂的请求。这种“藏于九地之下”的战略，是公司长盛不衰的秘诀。而美国联邦快递公司利用自己的飞机和孟菲斯中枢的独家递送系统，迅速地获得连夜递送小包裹的业务，一举占领小型包裹的递送市场，这正是“动于九天之上”的最好体现。

三　故善战者之胜也，无智名，无勇功

【原文】

故善战者之胜也，无智名，无勇功。故其战胜不忒[1]。不忒者，其所措必胜，胜已败者也[2]。

【注释】

（1）忒：差错，失误；不忒：不出差错。

（2）胜已败者也：战胜败局已成的敌人。

【译文】

因此，善于打仗的人打了胜仗，既不显露出指挥的名声，也不表现为勇武的战功。他们取得的胜利，是不会有差错的。其所以不会有差错，是由于它们的作战措施建立在必胜的基础上，能战胜那



些已经处于失败地位的敌人。

【心得】

善战者之所以能立于不败之地，是因为他们能抓住战机，胜之于无形。他们的胜利，既不显示智谋的名声，也不表现勇武的战功。他们只是牢牢抓住胜利的主控权，让胜利建立在切实可靠的基础上。“无智名，无勇功”中的“无”使“智名”和“勇功”隐藏起来，表面上看似“愚”，实际上暗藏杀机。换句话说，就是在战争中，佯装糊涂，不露杀机，实则暗中策划而伺机进攻。

春秋时期，楚国准备攻打宋国，墨子用“杀不足而争有余，舍粱肉而食糠糟”的言论和楚王与公输盘辨理，可谓智取，但楚王仍有不服，墨子又以带为城作示范演习，公输盘九攻九败，墨子说他的学生已运用他的守城方法等待楚国的进攻了，楚王因此不得不放弃攻宋的念头，是以勇胜。墨子说服楚王放弃攻宋，是以实力作后盾的。敢战方能言和，言和更需备战。墨子要不是在演习中战胜对手，楚王是绝不会善罢甘休的。决胜千里的高深谋略，必须建立在有把握取胜的基础上，墨子兵不血刃，所措必胜，制止了楚军进攻，确是真正的善战者。

高明的经营者往往独具慧眼，考虑周详，避开市场热点，深藏不露，暗中研制新产品，开发新专案。在时机成熟后再将产品推向市场，从而一鸣惊人。

1939 年，第二次大战爆发，造成谷物紧张，美国政府不准酿酒厂用谷物酿酒。被誉为世界超级企业家的美国人哈默知道这个讯息后，预料到威士忌酒马上就会缺货。于是，他不声不响，以每股九十元的价格，买了 5500 股美国酿酒厂的股票，并得到 5500 桶烈性“威士卡”酒作为股息。两个月后，威士忌酒果然开始短缺。于是他把“威士卡”酒改成瓶装，并贴上“制桶”的商标卖出去，结果，哈默借此大赚了一笔。

四　故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也

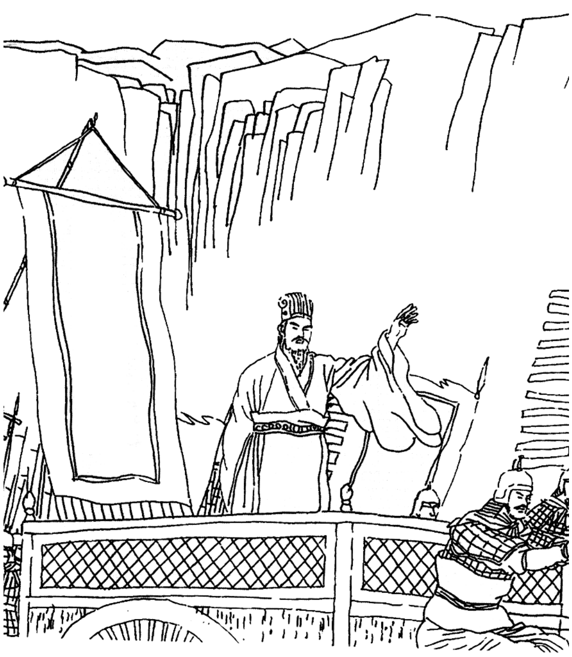
【原文】

故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也[1]。是故胜兵先胜而后求战[2]，败兵先战而后求胜[3]。

【注释】

（1）不失敌之败也：不放过使敌人失败的机会。

（2）胜兵先胜而后求战：胜兵，胜利的军队。先胜，先创造不可被敌战胜的条件。意为能取胜的军队，总是先创造取胜的条件，然后才和敌人决战。



（3）败兵先战而后求胜：指失败的军队总是贸然开战，然后企求侥幸取胜。

【译文】

善于打仗的人，总是确保自己立于不败之地，同时不放过任何击败敌人的机会。所以，胜利的军队总是先创造获胜的条件，而后才寻机与敌决战。而失败的军队，却总

是先和敌人交战，而后企望侥幸取胜。

【心得】

《孙子兵书》一书中多次强调胜利的条件。孙子主张“慎战”而不“畏战”，既不要随意开战，也不要放过任何可以战胜敌人的机会。在开战之前必须创造有利的条件，让自己具备胜利的因素，这也就是“先谋后战”。孙子反对先战而后求胜，他认为盲目行动只会招致恶果。

春秋末期，吴王阖闾让伍子胥操练部队，加强战备。伍子胥练兵却是先练习打败仗。伍子胥说，知败为知胜之母，只有求得避免失败的方法，研究战略方略，而等待时机，方可一鼓作气，夺取胜利。伍子胥、孙武始终在作战中坚持知败防败，谨慎用兵的宗旨，最后所向无敌，灭越占楚，成为一代强国。

在商场中的竞争也是一种有准备的较量，盲目的行动会造成不可挽回的损失。一个成功的企业，既要保持现有的市场，使自己先立于不败之地；等看准时机再迅速出击，打入新市场，提高市场占有率。

商业实战中，在产品尚未进入新市场时，别出心裁的广告常常能为其铺路、做先锋。法国克隆堡牌啤酒在准备进军美国以打开国际市场之前，特别通过充分的调查、分析，针对美国人喜欢幽默的特点，先录制了一段幽默的广告：当法国开始把克隆堡酒装上卡车准备运往美国时，许多人围着卡车，抚摸着酒桶，泪流满面，表现出离情依依的感情。美国人看到广告后，认定该啤酒一定别具风味，于是争相购买。就这样，克隆堡啤酒顺利打进了美国市场。

五　善用兵者，修道而保法

【原文】

善用兵者，修道而保法(1)，故能为胜败之政(2)。

【注释】

（1）修道而保法：道，政治，政治条件。法，法度，法制。意为修明政治，确保各项法制的贯彻落实。

（2）故能为胜败之政：政，同“正”，引申为主宰的意思。为胜败之政，即成为胜败的主宰。



【译文】

善于指挥军队作战的人，必须修明政治，确保法制，如此才能掌握战争胜负的决定权。

【心得】

“修道而保法”强调了军队要严明政治以及军纪的思想。孙子把修明政治的“道”放在首位，认为它是决定战争胜败的关键因素。“修道”要求借令人满意的政治措施、经济环境和道德伦理，使君民同心，士兵“上下欲同”。孙子认为“法”也是决定战争胜负的因素之一，军在法随，有了能严格执行的军纪，才能使军队的运作有章可循，没有军纪的部队，将是个混乱的军队，自然也是个失败的军队。

企业要想不被战胜，首先就要建立制胜的内部机制。企业的管理不外乎人、才、物、技术与资讯五个方面，经营者只有通过计划、组织、指挥、协调、控制等活动强化这五个方面的管理，建立有效的运作机制，才能在竞争中稳操胜券。如果没有严格的规章制度，没有科学的管理方式，企业是没有发展可言的。

我国郑州亚细亚的衰落正是违背了“修道而保法”的道理。亚细亚内部高层人士曾坦言：开业 9 年的亚细亚没有进行过一次全面彻底的审计。聘用人员在短期培训后，经理人竟是单凭着他们的仪表谈吐来委派职务。派往开封亚细亚任经理一职的，竟是从未从事过商业的某歌舞团的一名年轻报幕员。不知成本如何控制，不懂财务如何管理，运作不到两年就亏损 7000 万元，如此的管理，岂有不败的道理。

六　兵法：一曰度，二曰量，三曰数

【原文】

兵法：一曰度[1]，二曰量[2]，三曰数[3]，四曰称[4]，五曰胜。地生度[5]，度生量[6]，量生数[7]，数生称[8]，称生胜[9]。

【注释】

（1）度：指土地幅员的大小。

（2）量：容量、数量，指物质资源的数量。

（3）数：数量、数目，指兵员的多寡。

（4）称：衡量轻重，指敌对方实力状况的衡量对比。

（5）地生度：生，产生。意谓因所处地域的不同，产生土地幅员大小的差异。



（6）度生量：

指因土地幅员的大小差异，产生物质资源的多少不同。

（7）量生数：指因物质资源的多少不同，产生兵员多寡的差异。

（8）数生称：指因兵员多寡的不同，产生军事实力的强弱不同。

（9）称生胜：指因军事实力对比的不同，决定了战争胜负的不同。

【译文】

兵法的基本原则有五条：一是“度”，二是“量”，三是“数”，四是“称”，五是“胜”。敌我所处的地域不同，产生双方幅员大小不同的“度”，敌我地幅大小——“度”的不同产生了双方物质资源丰瘠不同的“量”；敌我物质资源丰瘠——“量”的不同，产生了双方军事实力强弱不同的“称”；敌我军事实力强弱——“称”的不同，最终决定了战争的胜负成败。

【心得】

这是孙子“称胜”的思想。孙子认为无论是军事实力的竞争，还是发动战争都必须量力而行。国家军事实力要以国家的综合实力为基础。发展军备必须考虑“度、量、数、称、胜”五个环节。这五个环节相互联系，一环“生”一环，形成一种必然的逻辑关系。国家幅员的大小决定了资源的多少，资源的多少决定了国家所能承担的武装力量，而武装力量的大小决定了该国军事实力的强弱，军事实力的强弱又决定了战争的胜负、国家的安危。各个环节之间要相互协调，保持一定的比例才能促进各方面的健康发展，如果不顾国力，单方面发展军备，将导致比例失衡，从长远来看，军事实力也不可能得以加强。

作为谋略，灵活性和变通性是竞争中非常需要的素质。灵活性指对周围各种情况反应敏捷，无论接受信息、作出决策，还是付诸

行动、反馈调节，都迅速快捷，不拖泥带水。变通性指当情况变化或发生意外情况或遇到困难时，能随机应变，改变原定计划，绕过障碍，克服困难，而不呆板、固执。

从心理学角度看，灵活性和变通性是人的思维的重要特征，是衡量人的智力高低的标志。在社会竞争中，凡是有头脑的人，聪明人，都应该是善于变通者。

第二次大战结束后，苏联盲目的发展战时经济，使国民经济发展失调，导致苏联解体。新起的俄罗斯虽是亟欲重树大国雄风，但却一直未能摆脱经济的阴影。

在企业的发展过程中，也应该以“称胜”为指导方针，量力而行，根据企业所拥有的资金、技术、人才等具体条件，来确定企业的发展规划。如果好高骛远，自不量力，不但会给企业带来许多不利的影响，甚至会导致失败。

日本的田一夫经营了一个名叫“八百伴果蔬店”的地方性超级市场，其经营范围以伊豆半岛为中心，包括静冈县和神奈川县西部。在当时，日本商品销售业极不稳定，国际性的连锁店对日本市场也一直虎视眈眈，田一夫明白他的连锁店本身实力不强，难以与强敌抗衡。经过认真的权衡之后，田一夫决定先到国外发展，以巩固自己的基础，增强自身的实力，使八百伴能够长远发展下去。于是，他立即着手于国外市场的开拓，先后在巴西、新加坡等地设立分店，年营业额高达2.5亿美元，依靠这些雄厚的国外资本，八百伴足以与国内强大的竞争对手抗争了。田一夫正是懂得“称胜”的道理，面对强大的竞争对手时，避免盲目地与之正面竞争，而是通过到国外发展的方法，增强自身实力，以此化解国内的危机。

七　决积水于千仞之溪者，形也

【原文】

故胜兵若以镒称铢[1]，败兵若以铢称镒……。胜者之战民[2]也，若决积水于千仞[3]之溪者，形也。

【注释】

（1）以镒称铢：镒，古代重量单位，合 24 两或 20 两，意谓其重；铢，古代重量单位，24 铢为一两，意谓其轻。此处指实力悬殊。

（2）战民：士兵。

（3）仞：古代长度单位，8 尺为一仞；此句指犹如 8000 尺上之水，决堵而下，势不可挡。

【译文】

胜利的军队较之于失败的军队，犹如以“铢”比“镒”那样，



占有绝对的优势。而失败的军队较之胜利的军队，就像用“镒”比“铢”那样，处于绝对的劣势。胜利者指挥军队与敌作战，就像在万丈悬崖掘开山涧的积水，所向披靡，这就是“形”的军事实力。

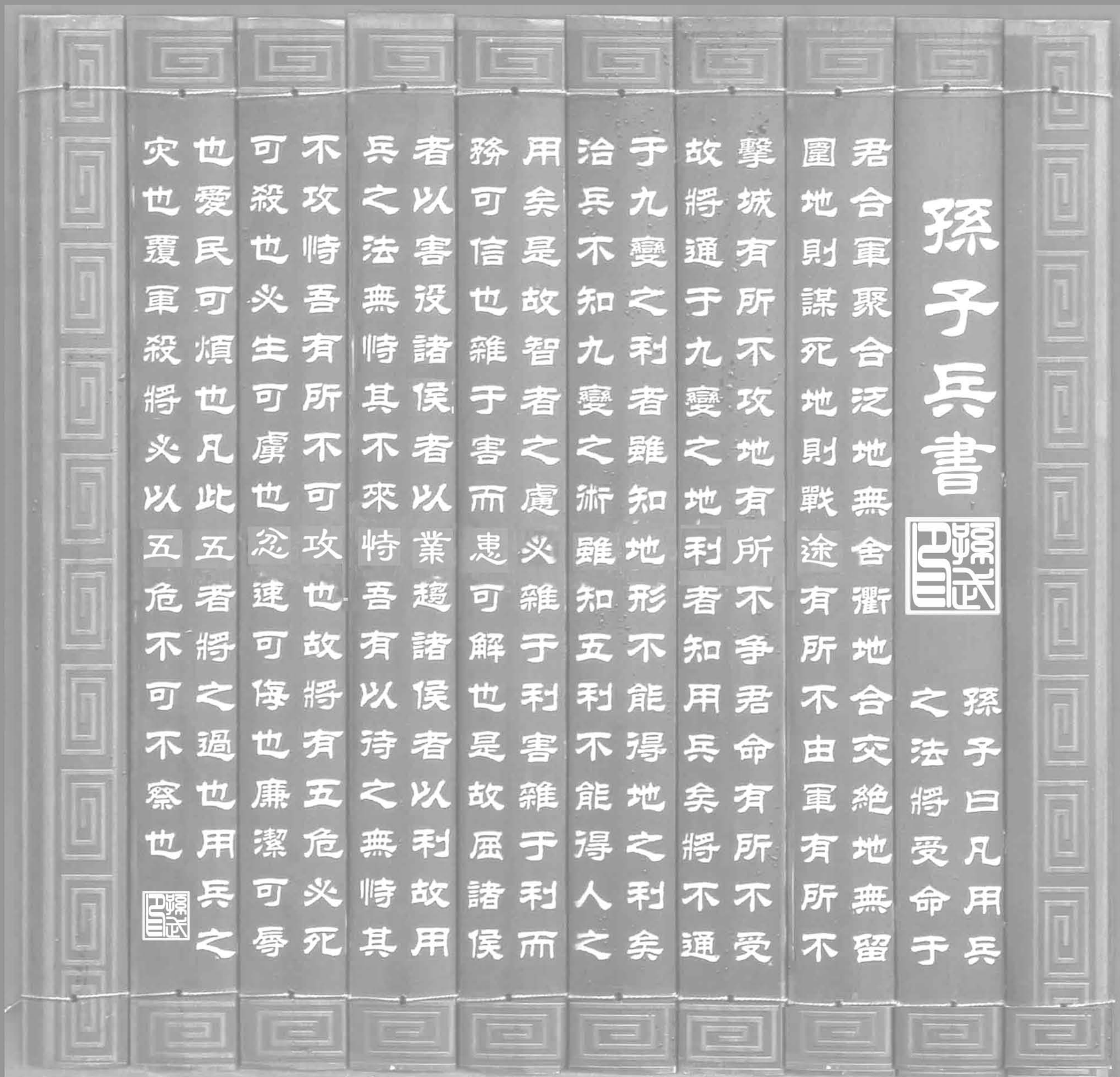
【心得】

孙子在这里论述了优势与劣势的问题。在战争中，如何发挥自身优势，避免劣势是将帅指挥的艺术。总体优势如果不善于利用，就会变为局部劣势，成为“以铢称镒”的败兵；总体劣势如果巧妙运用，也有可能转化为局部优势，成为“以镒称铢”。因此需要将帅认真的谋划，一方面要充分发挥自己的优势，另一方面要转劣势为优势，以“决积水于千仞之溪者”的气势战胜敌人。

在战场上，优势与劣势取决于指挥官的运用。总体优势，运用不好，可变为局部劣势，成为“以铢称镒”的败兵；总体劣势，运用得好，可以造成局部优势，成为“以镒称铢”的胜兵。公元1618年，明神宗派杨镐率兵11万进攻后金都城赫图阿拉。杨镐兵分四路进攻。努尔哈赤采取“凭你几路来，我只一路去”的各个击破的方针，集中八旗全部兵力6万人攻击明军西路杜松部，一举歼敌3万。之后再移兵北路，马林不战而逃，然后再围歼刘为。杨镐急忙撤军。努尔哈赤采取各个击破的方针，以6万胜11万，取得萨尔浒大战的胜利。

经营活动同样要求企业善用优势，以压倒一切的气势占领市场。

我国知名企业恒基伟业，在1999年，只用了半年的时间，就把商务通这个品牌从零做到了市场第一名。究其原因，他们先大胆投入广告来培育市场，用2亿元的巨额广告强势推入了掌上型电脑市场，借此迅速扩张整个市场的规模，占有率一下子达到60%。接着又迅速建立起销售网路，于短短半年内，在我国400多个县级以上的城市设置代理商，销售点多达3000个。而且，为了让每一个代理商能迅速将当地的市场拓展开来，恒基伟业在全国各据点投入大约700多名的人力，对代理商进行全面支援。恒基伟业以这种非凡的勇气赢得了市场，正是这种不可一世的气势，造就了公司的成功。


孫子兵書
孫子曰凡用兵
之法將受命于
君合軍聚合泛地無舍衢地合交絶地無留
圍地則謀死地則戰途有所不由軍有所不
擊城有所不攻地有所不爭君命有所不受
故將通于九變之地利者知用兵矣將不通
于九變之利者雖知地形不能得地之利矣
治兵不知九變之術雖知五利不能得人之
用矣是故智者之慮必雜于利害雜于利而
務可信也雜于害而患可解也是故屈諸侯
者以害役諸侯者以業趨諸侯者以利故用
兵之法無恃其不來恃吾有以待之無恃其
不攻恃吾有所不可攻也故將有五危必死
可殺也必生可虜也忿速可侮也廉潔可辱
也愛民可煩也凡此五者將之過也用兵之
灾也覆軍殺將必以五危不可不察也

第五章 兵势篇

◉ 本章综述

本章论述用兵作战要造成一种可以压倒敌人的迅猛之势，并要善于利用这种迅猛之势。势是什么呢？孙子说，这种势就像可以漂起石头的激流，就像一触即发的弓弩，就像圆石从千仞高山上滚下，有一种不可抵挡的力量。用这种力量打击敌人，就能够以一当十，所向无敌。

湍激的流水冲击力之猛，足以漂走石头，那是由于水流迅猛的“势”造成的；鸷鸟从高空往下猛烈搏击，以致能捕杀鸟雀，那是由于抓住了时机。所以说，关于作战的人，他们造成的态势总是十分险峻，他们抓住的时机总是非常短促。他们造成的态势就像已经张开的弓弩一样，险恶异常，他们抓住的时机就像正要用手扳动机纽一样，瞬间即发。

怎样才能造成这种势呢？首先，要给自己创造条件，使本身具有战胜敌人的强大力量。其次，要“择人而任势”，选择熟知军事、知人善任的将帅，指挥士兵作战灵活自如，并且善于用假象迷惑敌人，用小利驱动敌人，引诱敌人陷入圈套，然后用伏兵狠狠地打击敌人。

一　凡治众如治寡，分数是也

【原文】

孙子曰：凡治众如治寡[1]，分数是也[2]；斗众[3]如斗寡，形名[4]是也；三军之众，可使必受敌而无败[5]者，奇正[6]是也；兵之所加，如以碫投卵[7]者，虚实[8]是也。

【注释】

（1）治众如治寡：治，治理、管理，意为管理人数众多的部队如同管理人数很少的部队一样。



（2）分数是也：分数，此处指军队的编制。把整体分为若干部分，就叫分数，这里是指分级分层管理之意。

（3）斗众：指挥人数众多的部队作战。斗，动词，为使……战斗之意。

（4）形名：形，指旌旗；名，指金鼓。在战场

上，投入兵力众多，分布面积也很宽广，主帅下达的命令难以传达，所以设置旗帜，高举于手中，让将士知道前进或后退等命令，而用金鼓来节制将士或进行战斗或终止战斗。

（5）必受敌而无败：必，“毕”的同意假借，意为完全、全部。

（6）奇正：常规与奇兵并用。奇正，古兵法常用术语，指军队作战的特殊战法和常用战法。就兵力部署面言，以正面受敌者为正，以机动突击为奇；就作战方式言，正面进攻为正，侧翼包抄偷袭为奇，以实力围歼为正，以诱骗欺诈为奇等。

（7）以碫投卵：比喻以坚击脆，以实击虚。

（8）虚实：古兵法常用术语，指军事实力上的强弱、优劣。有实力为“实”，反之为“虚”。有备为“实”，无备为“虚”，休整良好为“实”，疲敝松懈为“虚”。此处含有以强击弱、以实击虚的意思。

【译文】

孙子说：一般而言，管理大部队如同管理小部队一样，这属于军队的组织编制问题；指挥大部队作战如同指挥小部队作战一样，这属于指挥号令的问题；整个部队遭到敌人攻击而没有溃败，这属于“奇正”战术的变化问题；对敌军所实施的打击，如同以石击卵一样，这属于“避实就虚”原则的正确运用问题。

【心得】

孙子在此提出了部队的治理和战术的问题。他认为治理军队首先要有合理的编制，使上下能协调一致，以便于管理；其次，对资讯的处理需要及时，使将帅的命令能迅速而准确地传达出去，这样才能有效地指挥调动；再者，在战术的应用上要出奇制胜，以实击虚，有法但不困于法，随机应变，让对手无法捉摸，以此取得胜利。

诚如两宋军队组织不当，一是兵无言主，二是将无重权，三是冗兵成灾，导致两宋军队一直缺少战斗力，屡受外辱，由此可见部队治理的重要。

在战争中，出奇制胜的例子很多。德军用高射炮攻击坦克可谓是个创意。1941 年，英军为退守埃及的英国部队增派了 200 余辆马蒂尔达重型坦克。增援后，英军向德军发起代号为“战斧计划”的反攻。进攻前，英军了解到德军 37 毫米反坦克炮对马蒂尔达坦克无能为力。6 月 15 日，英军坦克喷着火舌大摇大摆地向德军守卫的哈勒法亚山口冲击，胜利似乎垂手可得。但激战 3 天，英军损失坦克 9 辆，寸步难行。后来一位被俘的英军少校从德军处得知：隆美尔利用 88 毫米高炮进行平射，来摧毁英军的庞然大物。

企业好比军队，严密、科学的组织编制，即使规模庞大的集团企业，也能协调和谐。反之，则人不能尽其才，物不能尽其用，时不能尽其效，因此一个严密的组织编制是企业发挥最大潜力、提高效益的先决条件，而各部门的沟通协调是大企业正常运作的必要条件。再者，灵活机动的战术运用则是企业取得竞争胜利的关键因素，这正是世界上许多巨型企业在复杂多变的商战中，始终能立于不败之地的重要原因之一。

在美国市场，每出售 4 只手表中，就有 1 只是泰麦克斯公司的产品。该公司成功的原因，除了产品价廉物美外，就是它奇特的推销术。泰麦克斯公司的推销员在销售展示时竟把手表往墙上猛摔，然后再放入水中，以证明其防水抗震的能力，公司也因其奇特的“拷打实验”而在国内外享有盛誉。可见不论在哪里，打破常规、标新立异的战术都是企业克敌制胜的法宝。

二　凡战者，以正合，以奇胜

【原文】

凡战者，以正合[(1)]，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河[(2)]。终而复始，日月是也；死而复生，四时是也[(3)]。

【注释】

（1）以正合，以奇胜：合，交战、合战。此句意即以正兵合战，奇兵制胜。

（2）无穷如天地，不竭如江河：喻正奇之变化有如宇宙万物之变化无穷，江河水流之不竭尽。



（3）死而复生，四时是也：去而复来，如春、夏、秋、冬四季更替。

【译文】

一般的作战，总是以“正兵”合战，用“奇兵”取胜。所以，善于出奇制胜的人，其战法的变化如天地运行那样变化无穷，像江河那样奔流不息。终而复始，就像日月的运行；去而复来，如同四季的更替。

【心得】

孙子在其兵法理论中，提出一个“奇正”的命题，“出奇制胜”体现了孙子合理部署兵力、灵活运用战术的思想。《孙膑兵书·奇正篇》云：“同，不足为相胜也，故以异为奇。”作为一般的作战原则，明于正暗于奇，与敌正面作战为正，围剿、包抄为奇；列阵对敌、明攻为正，突击、偷袭或采用特殊战法为奇。作战必须有“正奇”的变化，要“以正合，以奇胜”才能战胜敌人，此一军事思想，已为后来许多军事家所运用。用此战略战术为指导而赢得战争胜利的战例俯拾皆是。

第三次中东战争中，埃及空军遭受最初打击之后，急忙将幸存的轰炸机转移到距以色列900公里之外的卢克索和巴纳斯机场。这个距离超过了以色列飞机的作战半径，埃军因而疏于戒备。可是，以色列空军一反传统的作战原则，选用作战半径最大的“秃鹰”飞机，选择了最有利的速度和高度，先关闭一台发动机保持单发飞行，待接近埃及机场时再采用两台发动机全速突袭，再次出其不意地袭击了位于埃及腹地的两个机场。

希特勒最善于声东击西。1939年10月初，希特勒决定进攻法国。作战的最初计划，有一大部分是仿照第一次世界大战，德国进攻法国的“史星芬计划”。希特勒把主力放在右翼，经过比利时北部的列日地区实施主要袭击，而左翼用较小的兵力作掩护。1939

年，德军修改了作战计划，将主力放在左翼，出其不意地从卢森堡和比利时南部的阿登山区，实施主要突击，切断比利时北部英法联军的退路，直扑加莱海峡，右翼则作为次要方向。阿登山区，森林茂密，河溪纵横，法国没有想到德军会在这里使用一支强大的装甲坦克部队，因而没有戒备。号称强国的法国，很快就被德国打败了。

1982年发生的黎巴嫩战争中，以色列攻击部署在贝卡谷地的叙利亚防空导弹阵地时，先用无人驾驶飞机引诱叙利亚雷达开机和发射导弹，随后用飞机施放强烈干扰，使叙军的雷达迷盲，导弹制导失灵。接着，以军飞机乘势发射空地导弹。仅6分钟，叙军防空导弹阵地被摧毁殆尽。

企业界常说：“人无我有，人有我优，人优我多，人多我转。”的经营秘诀，其核心就是“出奇制胜”。无论是新产品开发、广告宣传，或者营销手段等等，都要求出奇、出新。对一个企业来说，要在竞争激烈的商业战场上求取生存与发展，最忌讳的就是步入后尘。齐白石有句名言：“像我者死！”这正是在告诫他人，不要仿效，而要不断地创新！

日本的金融界竞争激烈，各家银行为招揽顾客，使出了浑身解数，可谓是花样百出。大阪的池田银行，开办了一个世界存钱筒博物馆，顾客可随意参观所展出的来自世界56个国家的8000多种存钱筒，职员借机向顾客宣传自己银行的经济实力。京都信用金库的招客高招是在银行旁边附设一个特产品味店，让储户品尝当地特产和刚上市的新茶。神户市的关西信用社银行，设有一个老年人游艺室，还定期举行老年人聚会。有的银行甚至备有免费健康检查的设备，使顾客在存款间隙，可以顺便了解自己的健康状况。种种奇招的确也为这些银行招来了不少的顾客。

三　奇正之变，不可胜穷也

【原文】

战势[1]，不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生[2]，如环之无端[3]，孰能穷之[4]？

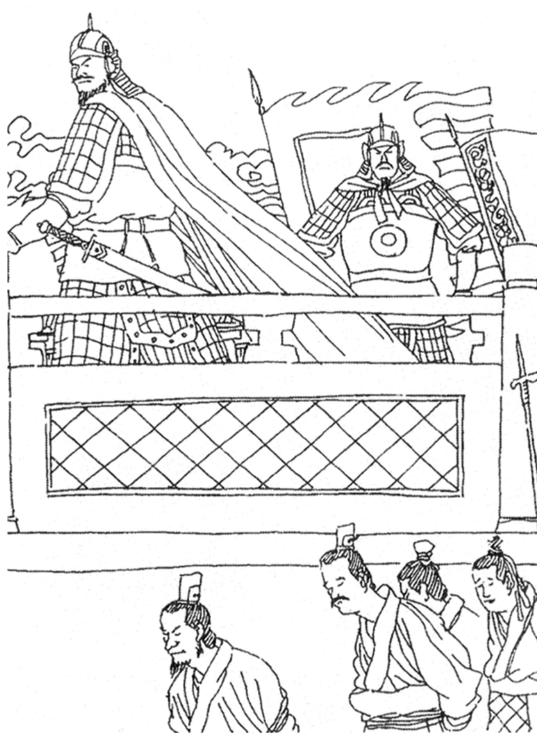
【注释】

（1）战势：指具体的兵力部署和作战方式。

（2）奇正相生：意为奇正之间相互依存、转化。

（3）如环之无端：端，无始无终。言奇正之变化无始无终，永无尽头。

（4）孰能穷之：孰，谁。穷，穷尽。之，指奇正相生变化。



【译文】

作战的方式不过“奇”、“正”两种，可是“奇”、“正”的变化，却永远未可穷尽。“奇”、“正”之间的相互转化，就像顺着圆环旋绕似的，无始无终，又有谁能够穷尽它呢？

【心得】

奇正运用，变化无穷。在战争中，没有一成不变的打法，也没有拘泥于固定模式的战术，只有随机应变，出奇制胜才能战胜对方。因此孙子指出“奇正之变，不可胜穷”，他认为正与奇互为依托，又相互转变，在相生相变中创造战机，给敌人出其不意的打击，使之措手不及，从而收到出奇制胜的效果。

三国时的诸葛亮，用兵以谨慎得名。街亭失守后，各方形势危急。司马懿挥军直扑诸葛亮的指挥中心，当时军队全部调出，来不及回援，城中只有几百士兵，形势十分危急，诸葛亮这时大开城门，城中一切秩序井然，而诸葛亮坐在城门墙上，安然弹琴。魏兵只好驻足城前，不敢贸进，司马懿恐有伏兵，命令撤退。诸葛亮用空城计吓走魏军，是深谙奇正之道。他一改过去用兵的常势，以“变”赢得了主动。

市场状况千变万化，精明的经营者，总能透过市场的层层迷雾，察觉市场微妙的变化，捕捉市场讯息，抓住市场机遇，巧妙运用奇正，不断创新。在瞬息万变的市场中，“不变”只能被动地受制于人，只有“变”，只有“奇”才能使企业保持生机和活力。

美国著名企业吉利公司就是最好的例子。公司通过其产品“蓝牌”刀片及后来的“超级蓝牌”刀片占据了刮胡刀市场后，竞争对手威克森·索德公司于20世纪60年代初期在市场推出一种不锈钢刀片，把吉利公司打得晕头转向，不知所措。1970年，威克森公司又推出了一种黏合型剃刀，这时吉利公司终于清醒过来，开始创新。吉利公司首先推出特瑞克Ⅱ——世界上最早的双刀剃刀；6年后公司又引入了阿特拉——最早可调整的双刀刮胡刀；接着又毫不犹豫地推出“好消息”牌刮胡刀，这是一种可自由使用的刮胡刀；几年后，又生产皮伏特——最早可调整、可自由使用的刮胡刀。吉利公司把“奇”运用于新产品的开发上，不断增加产品品种，推陈出新，正是这种“奇”招使公司经营长盛不衰。

四　是故善战者，其势险，其节短

【原文】

激水之疾，至于漂石者，势也。鸷鸟[1]之疾，至于毁折者，节[2]也。是故善战者，其势险，其节短。势如彍弩[3]，节如发机[4]。

【注释】

（1）鸷鸟：一种凶猛的鹰隼。

（2）节：节奏。指动作爆发得既快捷、猛烈，又恰到好处。

（3）势如彍弩：彍，弩弓张满的意思。彍弩，即弓满待发之弩。

（4）发机：即引发弩机的机纽。

【译文】

湍急的河水迅速地奔流，以致能够把巨石冲走，这是因为它飞快的流速所形成的“势”使然，鸷鸟高飞猛击，以致能捕杀鸟雀，这就是短促迅捷的“节”使然。因此，善于指挥作战的人，他所造



成的态势险峻逼人，他进攻的节奏短促有力，险峻的势就像张满的弓弩，迅疾的节奏犹似击发弩机把箭突然射出。

【心得】

孙子通过论述“势”与“节”的特点，提出了在作战时要善于利用态势，掌握节制、控制距离、抓住稍纵即失的战机，以快捷、凌厉的态势，击溃敌人。孙子认为创造和利用态势，合理部署兵力，能使军力得以充分发挥。指挥者要善于创造险峻的态势，犹如“激水之疾，至于漂石”，利用短促的节奏，好像“势如彍弩，节如发机”，使军队勇猛无比，所向披靡。

张齐贤借势守代州。公元 986 年，辽军侵宋，与宋军相持于代州城外。知州张齐贤向潘美求救，潘美发兵驰援，但在途中又接皇帝之命撤回。张齐贤估计辽只知潘美发兵而不知其收兵，令 200 士兵一人一旗，于城西 30 里外设置疑兵，又于辽军退路处埋伏锐卒 2000 名。之后，辽军见火光四处，以为宋援兵已到，立时撤退。张齐贤开城出击，伏兵路上截击，辽军大败，代州之围解。张齐贤利用潘美率军来援所造之势，诱使辽军退兵，然后迅速展开伏击与出击，以少胜多，力挽危局，其势险节短，可谓千钧一发。

商场如战场，企业如能掌握“势”与“节”的实质，密切关注市场的变化，抓住拓展业务的机会，趁着时势，以快捷而勇猛之势攻击竞争对手，往往能在竞争中争取主动，乘“势”而上，快速反应，从而立于不败之地。

1972 年，石油危机造成国际市场原油价格猛涨，美国人弗里德曼对这种形势进行了认真地分析，凭着一股冲劲，果断地买下了一家仅有 15 名工人的小型机械厂，开始生产石油机械设备。不出所料，许多国家由于石油价格上涨，转而自找门路采油，竞相购买石油开采设备。弗里德曼乘势购买的石油设备公司借机大发其财。正是由于弗里德曼对市场需求变化的准确判断、果断出击，抓住了险峻的态势乘势而上，并以迅猛之势占领市场，终于获得了成功。

五　乱生于治，怯生于勇

【原文】

乱生于治[1]，怯生于勇，弱生于强[2]。治乱，数也[3]。勇怯，势也。强弱，形也。

【注释】

（1）乱生于治：示敌混乱，是由于有严整的组织。

（2）弱生于强：示敌弱小，是由于本身拥有强大的兵力。

（3）治乱，数也：数，即前言之“分数”。指军队的组织编制。意为军队的治或乱决定于编制是否有序。



【译文】

向敌显示混乱，是由于己方组织编制的严整。向敌显示怯懦，是由于己方具备了勇敢的素质。向敌诈示弱小，是由于己方拥有强大的兵力。严整或者混乱，是由组织编制的好坏而定的。勇敢或怯懦，是由作战态势的优劣

所造成的，强大或者弱小，是双方实力大小的外在显示。

【心得】

孙子把治与乱、勇与怯、强与弱看作是矛盾的统一体，两者在一定的条件下可以相互转化。可见，战争的一切因素都在不断的变化中，在作战中，必须留意战场形势的变化，而根据变化的情况采取相应的措施，把握胜利的机会。治乱、勇怯、强弱在一定的条件下可以互相转化，所以只有处处警觉，处处小心，方得以把握时局。

在商战中，没有永远的胜利者。特别在科技高速发展的现代社会，企业必须不断创新，在产品、服务、内部管理各个方面跟上时代的潮流，否则，任何一个实力强大的企业，都会因停滞不前而被市场淘汰。正如“乱生于治，怯生于勇，弱生于强”的辩证关系一样。

王安公司曾因为不断的创造和推陈出新，使事业蒸蒸日上。公司投入大量的人力与物力来从事研发工作，使公司产品日新月异，迅速占领了市场。这时的王安公司，在生产小型商用电脑、文字处理机以及其他办公室自动化设备上，都走在时代的前沿。可是，后来王安公司在经营上固步自封，判断力趋向迟钝，使公司失去了原有的日新月异的优势；而且还背离了现代化企业“专家控制，优才管理”的经营方式，而是传统的家族管理方式，任人唯亲，造成用人不当；不仅如此，公司由于决策羁于优柔寡断，没有作出适时而坚决的选择，不迅速降低产品成本，反而通过对已售出产品的维修、软件代换和其他附加费从顾客口袋里榨取钱财。这种只顾眼前利益，消蚀顾客信任的做法，严重损伤公司形象。正是由于这种种原因，就像十几年前王安公司神奇的崛起一般，它又以惊人的速度衰败了。

六　形之，敌必从之

【原文】

故善动敌[1]者，形之[2]，敌必从之。予之，敌必取之。以利动之，以卒待之[3]。

【注释】

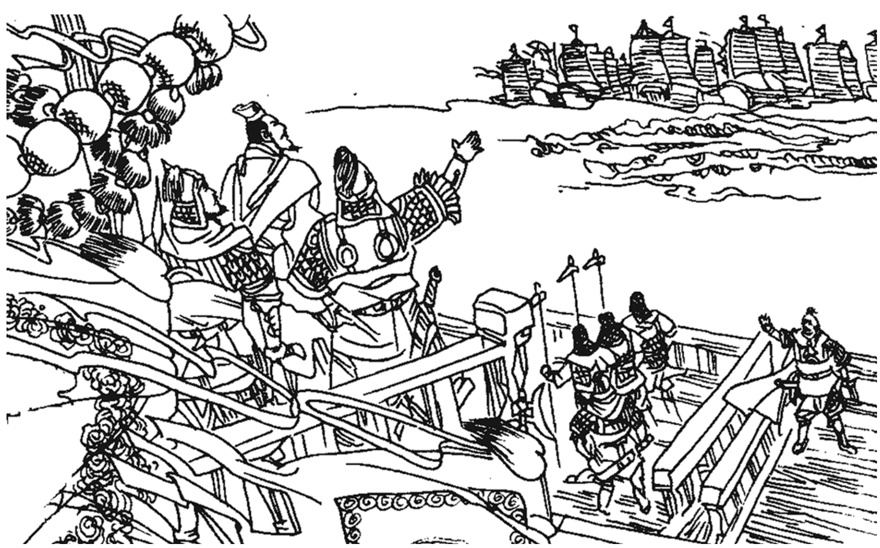
（1）动敌：调动敌人。

（2）形之：形，动词，即示形，示敌以形。指用假象迷惑敌人，使其判断失误。

（3）以卒待之：用重兵伺机破敌。

【译文】

所以善于调动敌人的将帅，会伪装假象迷惑敌人，敌人因此会



听从调动；用小利引诱敌人，敌人就会前来争夺。用这样的办法积极调唆敌人，再预备重兵伺机攻击它。

【心得】

孙子认为，如果能利用计谋，影响敌方的行动，让敌人落入自己的圈套，就能创造对己有利的形势，从而战胜它。所以优秀的将帅善于分析敌方的心理，利用各种因素影响调动敌方的行动，示之以利，投其所好，为全歼敌人埋下伏笔。

公元前341年，魏国太子申和大将庞涓率军10万攻赵，齐派兵救赵。田忌采用军师孙膑之计，直扑魏国都城大梁。魏军回兵救大梁，齐军根据孙膑建议，采用佯退示弱、诱敌来追的方针。以每天减少军用烧饭的灶数造成假象，令庞涓误认为齐军不敌而逃亡大半，便率部分兵马追击。结果在马陵被孙膑的伏军万箭截杀，庞涓最后兵败自杀。齐军乘胜追击，大获全胜，俘虏了太子申。

在商战中，我们也要学会利用人们的心理，采用积极有效的诱导方式，为对方提供足够的利益，说服各方给予合作，以此达到自己的目标。

在1963年，日本几家电视机制造厂共同制定了最低出口价格，该价格比美国电视机便宜40～60%，但并未触犯反倾销法，因此合法地进入了美国市场。当时美国企业采取一系列手段来降低成本，试图把电视机的价格控制在一定范围内，使日本的低价策略不足以摧毁美国的电视机产业。由于要想把美国商家挤出市场，就需再降低价格，但又不能因此触犯反倾销法，于是日本厂商采用了提供回扣的方法：在美国海关总署以“最低出口价”申报电视机价格，私下却把最低出口价和实际倾销价的差额作为回扣提供给美国进口商。于是日本很快找到了西尔斯公司——美国最大的零售代理商，后来，有80多个美国零售商愿意接受日本倾销的电视机。这样，日本利用回扣这种小利，一举占领了美国市场。

七　择人而任势

【原文】

故善战者，求之于势，不责于人[1]，故能择人而任势[2]。

【注释】

（1）求之于势，不责于人：责，求、苛求。此句意谓当追求有利的作战态势，而不是苛求下属。

（2）择人而任势：择，选择。任，任用、利用、掌握、驾驭的意思。



【译文】

善于用兵打仗的人，总是努力创造有利的态势，而不对部属责备求全，所以他能够选择人才去利用和创造有利的态势。

【心得】

孙子在此强调了“任势”和“择人”的问题。孙子认为要创造对我方

有利的“势”，才能确保战争的胜利。而“势”要靠人去把握、利用，因此选择适当的人才是创造和利用有利势态的关键。历史上，由于选人不当，用人失策，因而“失势”造成兵败的例子不胜枚举。所以，要求国君或将帅在关键时刻一定要选好人才，以便获得有利的态势，获得最终的胜利。

周文王渭水得姜尚，萧何月下追韩信，可谓择人任势。在战争中，领导者若能择人任势，就会取得战争的主导权和胜利优势。

一个企业，无论先进还是传统，发挥决定作用的终究是人。企业的经营管理，关键是要“选人、用人”，以此抓住“机会”、创造“机会”。而孙子的造势、任势，也就是要求企业适时、适势而又正确地用人。在步入知识经济时代的今天，企业的竞争已经转变为人才的竞争，所以“人才”成为决定企业能否长远发展的重要关键。

福特汽车公司是美国第二大汽车公司，在国际上享有崇高的声誉，但它的发展并非一帆风顺。当福特公司的创始人亨利· 福特一世决定退休，由亨利二世接任总经理时，福特公司因为经营管理不善，已经陷入了困境。在亨利二世接管奄奄一息的福特公司时，当务之急便是扭转公司高级管理人员匮乏的窘况。因此，他不惜高薪聘请管理人才，而且让他们在工作中拥有实职实权，充分发挥出他们的才干。以桑顿为首的 10 名卓然有才的年轻军官组成的“桑顿小组”，具有非凡的运筹能力，但他们要求的年薪标准均在 8000 美元到 1.5 万美元之间。亨利二世认为，这种高级人才必然对发展公司事业有利，付给高薪是值得的，因此便将他们全部礼聘到公司，并委以重任。20 世纪 40 ~60 年代，从这 10 名军官中，先后产生了 4 位公司高级主管，为福特公司的发展作出很大的贡献。由此可见，正是因为亨利二世深知人才的重要，并给予最适合他们施展才能的机会，才使公司焕然一新，起死回生，产生了生机勃勃的新气象。

八　故善战人之势，如转圆石于千仞之山者

【原文】

任势者，其战人也，如转木石。木石之性[1]，安[2]则静，危[3]则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势[4]也。

【注释】

（1）木石之性：木石的特性。性、性质、特性。

（2）安：安稳，这里指平坦的地势。

（3）危：局峻、危险，此处指地势高峻陡峭。

（4）势：是指在“形”（军事实力）的基础上，发挥将帅的主观作用，因而造成有利的作战态势。

【译文】

善于利用态势的人指挥军队作战，就如同滚动木头、石头一般。木头和石头的特性是：置放在平坦之处就静止不动，置放在险峻陡峭之处就滚动，方的容易静止，圆的滚动灵活。所以，善于指



挥作战的人所造成的有利态势，就像将圆石从万丈高山上推滚下来那样，这就是所谓的“势”。

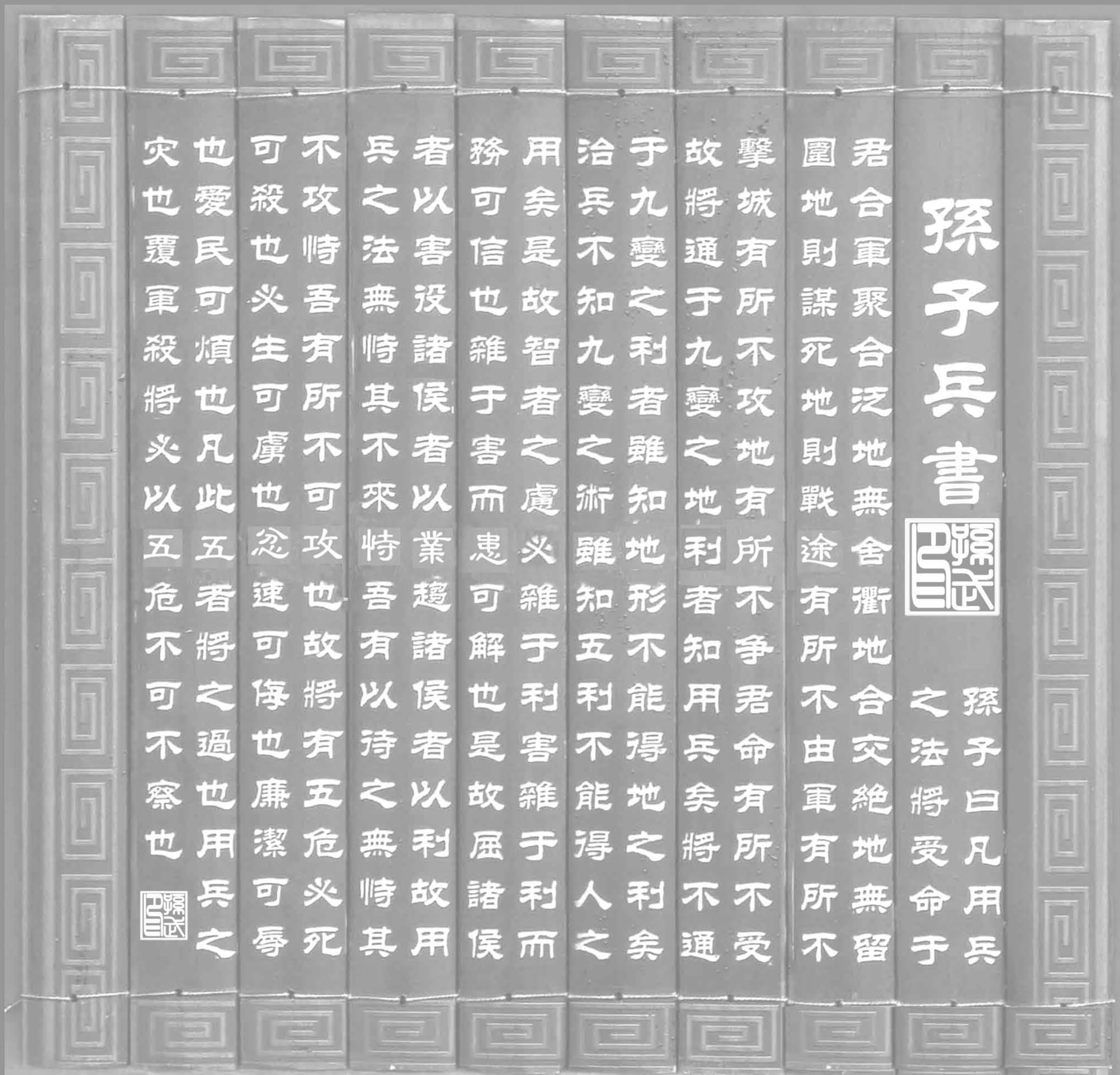
【心得】

在《孙子兵书》中曾多次提到了“势”，孙子一直认为要取得战争的胜利必须擅长造势和因势利导，懂得创造和利用有利的势态是致胜的关键。“势”是一个国家军事实力的体现、使用和发挥。在有利的势态上进行作战，才具有更大的震撼力，也才能发挥势的威力。

蒙古发动三次攻宋的战役。第一次由窝阔台领军，第二次领军蒙哥汗都由于战线长，兵力分散，最后损兵折将无功而退。而第三次忽必烈从襄樊开刀，实行中间突破，正如降将笼如德所言：“襄樊，宋之咽喉也，咽喉被塞，不败待何为?”可见襄樊一失，宋室自然大势已去，这种态势产生的冲击力，不可阻挡。

商场尽管没有战场上的刀光剑形，但商界的竞争同样残酷无情。因此在激烈动荡的市场竞争中，我们同样要善于创造和利用“势”，以先进的管理制度和正确的企业经营战略来创造有利的态势，通过准确预测市场供求变化，把握消费者心理，抓住市场机遇，力求在市场中保持领先地位。

零售大王沃尔顿在创业之初，发现像凯玛特、吉布森等一大批颇具规模的公司，都将目标市场瞄准大城市，而忽视了小城镇。他认为在城市人口增多，以及汽车普及的条件下，小镇里同样存在着许多商业机会。于是他敏锐地把握了这一个有利的商机，首先进军小镇，占领小镇市场，再逐渐向全国推进，形成了星火燎原之势。沃尔顿将“低价销售、保证满意”作为企业的经营宗旨，这是沃尔顿在零售业市场中战胜诸多强大竞争对手，迅速脱颖而出的一个重要原因。同时，沃尔顿实行进销分离的体制，采取“统一定货、统一分配”的分销方式，大大降低了进货成本。他还积极采用先进的资讯技术为其高效的分销系统提供保证，将电脑用于分销系统和存货管理，此一高效的自动化控制使公司大大减少了资金成本和库存费用。这一切使沃尔顿的公司在同行业中始终保持着竞争优势。


孫子兵書
孫子曰凡用兵
之法將受命于
君合軍聚合泛地無舍衢地合交絕地無留
圍地則謀死地則戰途有所不由軍有所不
擊城有所不攻地有所不爭君命有所不受
故將通于九變之地利者知用兵矣將不通
于九變之利者雖知地形不能得地之利矣
治兵不知九變之術雖知五利不能得人之
用矣是故智者之慮必雜于利害雜于利而
務可信也雜于害而患可解也是故屈諸侯
者以害役諸侯者以業趨諸侯者以利故用
兵之法無恃其不來恃吾有以待之無恃其
不攻恃吾有所不可攻也故將有五危必死
可殺也必生可虜也忿速可侮也廉潔可辱
也愛民可煩也凡此五者將之過也用兵之
灾也覆軍殺將必以五危不可不察也

第六章 虚实篇

◉ 本章综述

本篇论述用兵作战须采用“避实而击虚”的方针。避实击虚，虚破则实灭。进攻者在选择作战目标，确实进攻路线和主攻方向时坚持避实击虚，作战行动就会顺利如庖丁解牛，游刃有余。战争中避实击虚的战例很多。战国时期魏伐赵，请救于齐。齐威王使田忌为将军，孙膑做军师。田忌打算率领大军直奔赵国，孙膑说：“夫解杂乱纷纠者不控捲，救斗者不搏击，批亢捣虚，形格势禁，则自为解耳。”这里的“批亢捣虚”即避实击虚。

怎样才能做到避实击虚呢？第一，要使我方处于主动地位，使敌方处于被动地位，把战争的主动权掌握在自己手里。善于用兵作战的人，能够设法调动敌人，而不被敌人所调动。第二，要出其不意，攻其不备，打击敌人兵力空虚之处。第三，要集中自己的兵力，并设法分散敌人的兵力，造成战术上的我多敌寡。孙武指出，运用避实击虚的作战方针，要从分析敌情出发，而随着形势变化，因为战争过程中的多寡、强弱、攻守、进退等等关系都处在急剧的变化之中，“故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者谓之神”。

一　故善战者，致人而不致于人

【原文】

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚[1]，后处战地而趋战者劳[2]。故善战者，致人而不致于人[3]。

【注释】

（1）凡先处战地而待敌者佚：处，占据。佚，即“逸”，指安逸、从容。此句意谓在作战中，若能率先占据战地，就能使自己处于以逸待劳的主动地位。

（2）后处战地而趋战者劳：趋，奔赶，此处为仓促之意，趋战，仓促应战。此句意谓后处战地，仓促应战则疲劳被动。

（3）致人而不致于人：致，招致、引来。致人，牵制敌人。致



于人，为敌人所牵制。

【译文】

孙子说：凡是占据战场，等待敌人的就主动安逸，而后到达战场仓促应战的就疲惫被动。所以善于指挥作战的人，总是能够调动敌人而不被敌人所牵制。

【心得】

孙子在这里提出争取战争主动权的思想。所谓“致人”，即调动敌人，让敌人按照我的意图行事；而“致于人”则是指被敌人牵制行动。孙子指出，在战争中，最重要的一点便是要掌握战斗的主动权，没有主动权，便会陷入被动、消极防御甚至处处挨打的境地。克敌制胜的关键是主动，它贯穿了整个战争的全部过程。

明永乐八年（公元 140 年）2 月，成祖朱棣率 50 万大军亲征鞑靼，至兴和（今河北张北县）。鞑靼诱明军深入，朱棣不为所动，下令休整，5 月进至胪朐河（今蒙古克鲁伦河）中游南岸，鞑靼分为两支，本雅失里率一支西逃，知院阿鲁台率一支东遁，诱明军分兵。朱棣更不上当，置东路不顾，集中兵力向西追歼本雅失里，追至兀儿扎河（今蒙古勒吉河），不见踪影，乃留下辎重，亲率 2 万轻骑，携 20 日干粮急追，终于在斡难河（今鄂嫩河）南岸追上本雅失里，立即挥师出击，鞑靼军大败，仅本雅失里率数骑逃脱。朱棣复率军返回胪朐河，乘胜东击阿鲁台。最后，阿鲁台不得不率家眷仓皇北逃。

商战中，最重要的一点也是掌握主动权。如果没有主动权，只会被人牵着鼻子走，陷入被动的局面。特别在以知识经济为特征的新经济下，科技发展迅速，企业面对的市场更是瞬息万变，因此必须在市场中掌握主动权。要学会“致人”，满足消费者的需求，为他们提供满意的商品；更要学会“不致于人”，充分发挥自身优势，不断地变革求新，争取主动，使企业立于不败之地。

二　能使敌人自至者，利之也

【原文】

能使敌人自至者，利之也(1)；能使敌人不得至者，害之也(2)。故敌佚能劳之(3)，饱能饥之，安能动之(4)。

【注释】

（1）能使敌人自至者，利之也：利之，以利引诱。意谓能使敌人自来，乃是以利引诱的缘故。

（2）能使敌人不得至者，害之也：害，妨害、牵制。此意谓能使敌人不得到达战地，乃是牵制敌人的结果。

（3）劳之：劳，使之疲劳。

（4）安能动之：意谓敌若固守，我就设法牵动它。



【译文】

能够使敌人自动进到我预定的地

域，是因为用小利引诱的缘故；能够使敌人不能抵达其预定领域的，则是设置重重困难阻扰的缘故。敌人休整得好，就设法使它疲劳；敌人粮食充足，就设法使它饥饿；敌人驻扎安稳，就设法使它移动。

【心得】

只有通过“致人而不致于人”争取主动权，才能立于不败之地。而主动被动是以客观条件为基础的，兵力的多寡、武器的精莠、环境的利弊，军队的逸劳，士卒的饱饥都是决定主动和被动的因素。将帅要善于利用优势条件，更要善于改变对己不利的形势，利用“使敌人自至者，利之也”，“使敌人不得至者，害之也”的方法，让敌人“佚能劳之，饱能饥之，安能动之”，由被动变主动，取得胜利。

商场如同战场一样，要想在商战中获胜，首先要得到消费者的认同，争取消费者，这不仅需要高质量的产品，还要有满意的服务，甚至是附加的服务。例如，日本的一家银行为吸引顾客，还开设占星术讲座，并免费为顾客卜卦。许多想预测自己投资命运的人，受此诱惑，成为该银行的客户，正所谓：“能使敌人自至者，利之也。”此举惠顾客以“小利”，而银行却能得以“大利”，何乐而不为？

而斯托夫公司的成功正是利用了“敌人不得至者，害之也”的策略，打击竞争对手，增强自己的实力。在许多美国人正为高热量、高脂肪的食品头疼时，斯托夫公司推出了“林魁辛”——一种无脂肪的熟菜，它是一道单独上桌的冷冻主菜，一上市，便得到消费者的青睐，不到一年的时间，便占领了美国10%的冷冻主菜市场。斯托夫公司成功的一个重要原因在于：它一直通过诸如成本、价格、宣传等各种方式为竞争者的进入设置障碍，保持对竞争者的强大压力，力求在各方面和竞争者拉开差距。而随着这一品牌的成长，它控制了冷冻熟菜市场，有效阻止了竞争者的攻势。

三　故善攻者，敌不知其所守

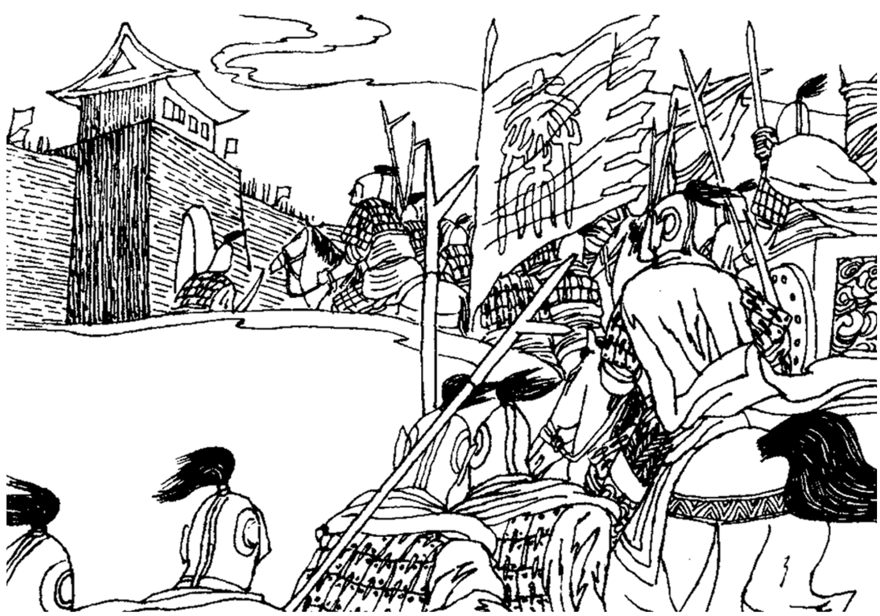
【原文】

故善攻者，敌不知其所守[1]。善守者，敌不知其所攻。微乎微乎，至于无形[2]。神乎神乎，至于无声[3]，故能为敌之司命[4]。

【注释】

（1）故善攻者，敌不知其所守。善守者，敌不知其所攻：此句谓善于进攻的军队，使敌人不知该守何处，善于防守的军队，使敌人不知该进攻何处。

（2）微乎微乎，至于无形：微，微妙。此句谓虚实运用微妙之



极，则无形可睹。

（3）神乎神乎，至于无声：神，神奇、高妙。意为虚实运用神奇之至，则无声息可闻。

（4）司命：命运之主宰。

【译文】

所以善于进攻的，能使敌人不知道该如何防守；善于防御的，能使敌人不知道该怎样进攻。微妙啊，微妙到看不出任何形貌！神奇啊，神奇到听不见丝毫声音！所以，这能够成为敌人命运的主宰。

【心得】

孙子认为作战中，将帅要根据兵力的多寡，正确判断战争的形势，通过各种手段迷惑敌人，使敌人难以找到确切的战场和攻击方向，从而能使我军掌握主动，处于有利的地位。

《三国演义》中有这样一段故事：魏将陈泰守祁山时，蜀将姜维领兵来攻，每日放出 5 番哨马，或 10 里、15 里而回，并不前来交战。邓艾登高了望，告陈泰说："姜维已不在此间，必是见我有备，率主力攻我侧后去了。"陈泰惊问何故，邓艾说："你不见蜀兵哨马困乏，反复前来的都是这班人马，只不过换了旗号衣甲而已。"陈泰恍然大悟，又问蜀军主力指向何处？邓艾说："必是出董亭，径袭南安去了。"并告诉陈泰先敌抢占武城山，诱姜维攻取南安屯粮之所——上圭，然后于段谷山险地窄处伏击蜀军。结果姜维果然完全按照邓艾的判断行事，败退汉中。邓艾对战争情势变化反应之快，观察之透，判断之准，不得不叫人拍案称绝。难怪连智勇双全的姜维都碰在他的钉子上了，其可谓"善守者"。

第二次世界大战中，苏军在发动白俄罗斯战役时，为了隐藏战役企图，采取天然伪装错乱德军的视觉和听觉的方法，使之难以发现和分辨。同时，在战线南翼波罗的海沿岸地区，利用游动火炮从

假阵地内实施射击，并出动歼击机巡逻，显示假阵地上有严密的对空防御部署。由于计划周密，行动隐蔽，虽然伪装规模很大，地域甚广，但一直没有露出明显的破绽。结果蒙骗了德军，一直以为苏军主力在南翼而不在白俄罗斯，达到了“示假”、“隐真”之目的。直到战役发起的前几天，德军统帅部还认为苏军进攻的目标在战线南翼，而不是白俄罗斯，于是大大地分散了德国在白俄罗斯的兵力。白俄罗斯战役发起后，苏军出敌不意地突破德军防御，迅速解放了白俄罗斯和立陶宛、拉脱维亚的一部分，将战线向前推进550～600公里，一路逼近东普鲁士边境地区。

无论是市场的进攻者，还是防御者，都可以通过不断创新或者寻找未被占领的市场，使自己处于不断“运动”的状态，让竞争对手“不知其所守”，“不知其所攻”，而以此严守或扩大自己的市场占有率。

肯索尼克公司是音响设备的大型制造企业，以集中制造超高级产品战略取得成功。创业仅 4 年，就甩掉了大企业，在高级扩音器市场上独占鳌头。该公司成功的原因之一就是在大企业尚未涉足的领域展开竞争，把有音乐素养的音乐爱好者当作对象，以 500 亿日圆的扩音器市场的 1/10 作为目标。这一不太显目的领域属于市场的盲点，大企业不太可能集中实力进行争夺。由此，公司透过这种正确的市场定位，加上一流的产品性能和一流的售后服务，一举占领了高级扩音器市场。

四　攻其所必救

【原文】

进而不可御者，冲其虚也[(1)]；退而不可追者，速而不可及也[(2)]。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也[(3)]；我不欲战，画地而守之[(4)]，敌不得与我战者，乖其所之也[(5)]。

【注释】

（1）进而不可御者，冲其虚也：御，抵御。冲，攻击、袭击。虚，防备空虚之处。此谓我军进击而敌无法抵御，是由于攻击点正是敌之虚懈处。



（2）退而不可追者，速而不可及也：速，迅速。及，赶上、追上。此句意为我军后撤而敌不能追击，是由于我后撤迅速，敌追赶不及。因此，撤退的主动权也操于我手。

（3）我欲战……攻其所必救也：必救，必定救援之处，喻利害攸关之地。此句意为由于我已把握了战争的主动权，故当我欲与敌进行决战时，敌不得不从命。所以如此是因为我所选择的攻击点，正是敌之要害处。

（4）画地而守之：画地而守，即据地而守，喻防守颇易。

（5）乖其所之也：乖，违、相反，此处有改变、调动的意思。之，往、去。句意谓牵动敌人，将其引往他处。

【译文】

进击而使敌人无法抵御，是由于击中敌军懈怠空虚的地方；撤退而使敌人不来追击，是因为行动迅速而使敌人追赶不及。所以我军求战时，敌人即使高垒深沟也不得不出来与我交锋，这是因为我们攻击了敌人所必救的地方；我军不想作战时，驻扎一个地方防守，敌人也无法同我作战，这是因为诱使敌人改变进攻方向。

【心得】

孙子在此论述了如何在战争中牢牢抓住战与不战的主动权，随机应变。“攻其所必救”是掌握战争主动权的重要手段，它要求将帅要善于攻击敌方要害，或断其粮草，或占其后路，从而调动敌方军队，为己方造成有利的态势，把难击之敌变为易攻之敌。

公元前353年，魏国以庞涓为将，率兵8万伐赵，很快打到了赵国首都邯郸，赵国抵挡不住，遣使向齐国求救。齐威王命田忌为大将，孙膑为军师，率兵8万救赵。刚开始，田忌主张直接进军邯郸与魏军主力决战，配合赵国里应外合夹击魏军。可是，孙膑认为不可与魏军死打硬拼。田忌不解地问：“赵国邯郸危在旦夕，除了直接前去解救之外，还有更好的办法吗?”孙膑说：

"现在魏国的精兵强将都调到了邯郸城下，国内只剩些老弱残兵。我们可以直接攻打魏国国都大梁，乘虚而入，庞涓必然率军回救，自动撤离邯郸，这样，既可解邯郸之危，又可乘魏军回救疲劳之际狠狠攻击之，岂不一举两得吗?"田忌听后，连声赞叹："好计，好计!"立刻改变计划，直扑大梁。庞涓听到这个消息，心急如焚，立即撤军回救。魏军长期攻城作战，此时又长途回奔，人困马乏，疲劳不堪。当行至桂陵之时，又遭齐军伏击，几至全军覆没。

在现代社会，市场状况风云多变，应争取主动权，攻击对方要害，改变对方的优势条件，使自己化被动为主动，方能获得成功。

20世纪70年代，美国比奇•那特公司战胜当时处于领先地位的伯格公司就是最好的例子。比奇•那特公司通过研究后发现，伯格公司的儿童食品所含的糖分和盐分过多，违反了营养学家和生理学家关于儿童不宜进食过多糖和盐的意见。于是，他们在这上面大做文章，以科学家们的意见为依据，指责伯格公司的食品有害儿童健康。同时又透过各大媒体大肆宣传自己公司新产的低盐、低糖或无糖的儿童食品，造成伯格公司的产品销售量大减，由此，比奇•那特公司轻而易举的夺取了伯格公司的市场。

五　故形人而我无形，则我专而敌分

【原文】

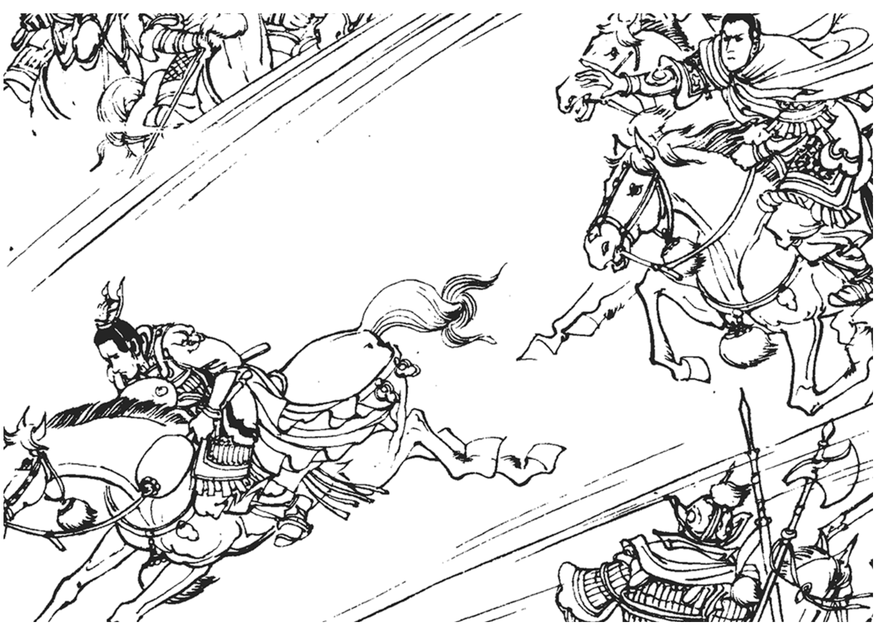
故形人而我无形(1)，则我专而敌分(2)；我专为一，敌分为十，是以十攻其一也(3)，则我众而敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者，约矣(4)。

【注释】

（1）故形人而我无形：形人，使敌人现形。形，此处作动词，显露的意思。无形，即不显露形态（隐蔽真形）。

（2）我专而敌分：我专一（集中）而敌分散。

（3）是以十攻其一也：指我在局部上对敌拥有以十击一的绝对



优势。

（4）吾之所与战者，约矣：约，少、寡。此句意谓能以众击寡，则我欲进击之敌必定弱小有限。

【译文】

要使敌人暴露而我军隐蔽，这样，我军兵力就可以集中而敌人兵力却不得不分散。我们的兵力集中在一处，敌人的兵力如散在十处，这样，我们就能以十倍于敌的兵力去进攻敌人了，因而造成我多而敌寡的有利态势。如果能做到集中优势兵力攻击劣势的敌人，那么同我军正面交战的敌人也就有限了。

【心得】

孙子在此提出了集中兵力歼灭敌军的问题。将帅要擅长将己方分散的兵力集中，而利用计谋分散敌军的兵力，削弱他们的实力，造成以多击寡的优势，“以十攻其一”、“我众而敌寡”，胜利也就顺理成章了。

韩信善出奇兵，俘魏王豹，捉赵王歇，败齐王田广，水淹楚军等故事广为流传。同时，韩信也曾用兵“以众击寡”，因此俗话说韩信用兵“多多益善”。汉高祖五年（公元前202年）刘邦用韩信之计，调集各路大军追击项羽至固陵（今安徽寿县），与九江王黥布会合攻城父（今安徽涡阳东），一路由固陵向东，将项羽围于垓下，层层包围，水泄不通。项羽“兵少、食尽”，屡战不胜，军无战心。入夜，刘邦使人于楚军四周高唱楚歌，项羽闻之大惊，以为汉军已攻占楚地，即率800骑突围而出，天明仅存28骑，汉军追至乌江，项羽势单力薄，自刎而死。

在商战中专注才能独步，特别对于实力不强的公司，集中力量于一个领域，比分散实力于不同领域会有更大的发展。要知道联合起来的力量不仅仅只是分散力量的简单相加，它会使企业具有更强的实力。

六　无所不备，则无所不寡

【原文】

故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不寡[(1)]。寡者，备人者也[(2)]；众者，使人备己者也[(3)]。

【注释】

（1）无所不备，则无所不寡：即言如果处处设防，必然是处处兵寡力弱，陷入被动。

（2）寡者，备人者也：言兵力之所以相对薄弱，在于分兵备敌。



（3）众者，使人备己者也：意谓兵力之所以占有相对优势，是因为迫使对方分兵备战。

【译文】

防备了前面，后面的兵力就薄弱，防备了后面，前面的兵力就薄弱。防备了左边，右边的兵力就薄弱，防备了右边，左边的兵力就薄弱。处处加以防备，就处处兵力薄弱。兵力之所以薄弱，是因为处处分兵防备；兵力之所以充足，是因为迫使对方处处分兵防备。

【心得】

孙子认为在作战中要善于隐蔽自己，而让敌人难以判断我方优势兵力的具体位置，从而多方防备，使兵力分散，此即“无所不备，则无所不寡”。如此一来，就算敌人的兵力再多，也无法取胜，而我方便可以众击寡，一举突破。

随着蒙古日益强大，金朝逐步加强了北部边境的防御。修筑堡寨，派兵戍守，金朝处处备边，以为可以阻止蒙古骑兵全线侵扰。元太祖6年（公元1221年）2月，成吉思汗侦悉金朝边防部署不严的情况后，率10万人马南征。4月蒙军取大水滦（今内蒙古商都南）、丰利（今内蒙古尚义县境内）等地。后因天气炎热，蒙军不适，遂暂停进攻。金帝得知蒙军大举南犯，恐惧异常，定州刺史赵秉文建议派一军袭击蒙古腹地，使蒙军有后顾之忧，迫其撤军而还，但金帝并未采纳。7月，经过休整后的蒙军，趁着秋高马肥，朝东南进军。蒙军以众击寡，势如破竹，直逼中都（今北京市）城下，金军非降即逃。

在商战中，经常可以看到许多公司过度地扩张，在同一时间内推出太多的商品，由于资源过度的分散，反而导致实力的降低，最后甚至分崩离析！我们可以从大为汽车的衰落中，看到“无所不备，则无所不寡”所造成的恶果。

针对美国通用公司的大型汽车，大为汽车公司打出了“精致小巧”的小型车广告，在当时的汽车市场获得了空前的胜利，但大为汽车公司为进一步提高竞争力，便开始考虑生产大型汽车了。它相继推出8人座中型客车、4门轿车，娱乐用达夏汽车以及吉普型大为汽车。过多的产品不仅分散了该公司的兵力，更让丰田、达特桑、本田汽车突破其薄弱的防线，瓜分其市场占有率。大为汽车一度在美国进口轿车市场上占据67%的比例，而现在却连美国进口车市场的7%都不到。

七　故知战之地，知战之日，则可千里而会战

【原文】

故知战之地，知战之日[(1)]，则可千里而会战。不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎[(2)]？……故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗[(3)]。

【注释】

（1）故知战之地，知战之日，则可千里而会战：如能预先了解掌握战场的地形条件与交战时间，则可以赴千里与敌交战。



（2）不知战地……近者数里乎：言若不能预先知道战场的条件与作战之时，则前、后、左、右无暇相顾，不及相救，何况作战行动往往是在绵延数里甚至数十里方圆范围内展开的。

（3）无斗：无法与我战斗。

【译文】

所以，如能预知交战的地点和时间，即使跋涉千里也可以去和敌人会战。而若不能预知在什么地方、时间交战，则会导致左翼救不了右翼，右翼救不了左翼，前不能救后，后不能救前的情况，何况想要在远达数十里，近在数里的范围内做到应付自如？所以说，胜利是可以造就的。敌兵虽多，还是可以使它失去战斗力。

【心得】

孙子在这里提出了“胜可为”的作战原则，即在作战中发挥指挥者的主观能动性，使形势朝对我方有利的方面转移。优秀的将帅可以根据战场的形势，分析敌我双方的情况，预知交战的时间、地点，并明白应该在何时、何地交战才能掌握主动，获得胜利。因此，胜利是可以争取的，只要具备一定的客观条件，发挥主观能动性，因势利导，就能夺取胜利。

英国为扩大侵华利益，趁清廷国防不振，挑起第二次鸦片战争，并与法美俄结成联盟，与法国组成联军，以舰船20余艘，陆战队1000余人，北犯天津，企图胁迫清廷就范，与之签订新约。清军沿白河两岸架大沽炮台设防，英、法联军十余艘炮艇、千余名陆战队，分前后两路到达白河口处。联军深知欲克大沽炮台，首先要占领拦江沙，使炮台难以发挥火力。5月19日，联军8艘火轮闯入拦江沙，声称是“各国会晤”，守军只是派员询问，并不阻拦，于是联军顺利占据拦江沙，完成兵力集结。5月20日8时，英法联军向清军送来通牒，要求清军于2小时内退出岸上各炮台，否则开战。未等清军回复，即有火轮冲入开炮，南北炮台同时还击，战约

两个多小时重创敌艇多艘。但因清军大炮陈旧及不便于发挥火力，而联军船坚炮利，北炮台顶盖终被掀去，清守将阵亡，联军陆战队抢占了北面火炮台，然后又攻陷南面炮台。后路清军马队未及出援即弃营溃逃，联军逆江而上，直至天津城下，英、法、美、俄四国公使迫使清廷签订了丧权辱国的《天津条约》。

在变化无常的商场，“知战之地，知战之日”是成功的保证，只要按照“胜可为”的原则，发挥人的主观能动性，预测市场动态，及早作好准备，机会来到时就不至于因毫无准备而贻误商机了。

美国著名的企业家哈默，在1931年从俄国返国后，曾对美国的政治局势进行了认真研究，他认定罗斯福一定会掌握美国政权，而一旦罗斯福实行他的“新政”，1920年的禁酒令将会被废除。届时若要解决全国对酒的需求，一定需要相当数量的酒桶，而当时市场上却没酒桶销售。于是，哈默向俄国订购了几船桶板，并在纽约码头俄国轮船停泊的地方设立了临时桶板加工厂。当哈默的酒桶源源不断地制成时，正好赶上禁酒令的废除，使酒厂的生产量大增，酒桶的需求量也跟着飞升。于是哈默的酒桶很快便被高价抢购一空，哈默也因此大发了一笔。

八　策之而知得失之计

【原文】

故策之而知得失之计(1)，作之而知动静之理(2)，形之而知死生之地(3)，角之而知有余不足之处(4)。

【注释】

（1）策之而知得失之计：策，策度、筹算。意谓我当仔细筹算，以了解判断敌人作战计划之优劣。

（2）作之而知动静之理：作，兴起，此处指挑动。动静之理，指敌人的活动规律。意为挑动敌人，借以了解其活动的一般规律。



（3）形之而知死生之地：形之，示形于敌。死生之地，指敌之优势或薄弱环节、致命环节的所在。地，同下“处”，非实指战地。句意为以示形于敌的手段，来了解敌方的优劣环节。

（4）角之而知有余不足之处：角，量、较量。有

余，指实、强之处。不足，指虚、弱之处。意谓要通过对敌作试探性的较量，以掌握敌人的虚实强弱情况。

【译文】

所以要通过认真的筹算，来分析敌人作战计划的优劣得失；要通过挑动敌人，来了解敌人的活动规律；要通过佯动示形，来试探敌人生死命脉的所在；要通过小型交锋，来了解敌人兵力的虚实强弱。

【心得】

这是孙子关于“知彼”的论述。作战者要通过“策之”、“作之”、“形之”、“角之”各种手段来探悉敌情，“知”敌的强弱虚实，找出要害之处，了解强弱虚实，掌握活动规律，以有利于我军制定相应的作战计划。

在军事战斗中，为了弄清敌人的虚实，或使敌人的火力部防暴露、或引开敌人的兵力、火力，常以假的、小的行动对敌进行试探，看敌人作如何反映，然后采取相应对策，以达到自己的目的。

《东周列国志》第五十六回记载：公元前589年，晋景公拜克郤为中军大将，率领800辆兵车向齐国进攻。鲁国季孙行父、卫国孙良夫、曹国公子首，也各自带来兵马前来会合。齐顷公得知四国出兵入侵，心里甚为恐慌。他派高固、国佐为大将，挑选500辆兵车，行500余里，到鞍地扎下营寨。齐顷公遣使前往请战，约定明日决斗。这时，大将高固对齐顷公说：“齐晋从未交过兵，不知晋军之勇怯和晋营虚实，我愿前往探之。”乃亲驾单车，迳入晋营之中。恰在这时，晋军中有一末将乘车自营门出，高固立即计上心来，弯身从路边取一块石头，恰中其头，倒于车中，御人皆畏而去。高固乘机腾身跃入晋车之上，脚踹国将，手挽辔索，绕晋营巡走，然后驰还齐营。晋军觉察后逐之，为时已晚。高固对齐顷公说：“晋军号众，但能战者少，不足畏也。”次日，齐顷公亲自披甲

出阵，领兵与晋军交锋，以少胜多，大败晋军。

西汉时，黥布作乱。汉高祖刘邦问薛公：“黥布将采取何种战略？”薛公说：“黥布若出上策，山东非汉所有；出中策，胜负未可知；出下策，陛下可高枕而卧。”高祖问：“什么是上、中、下策呢？”薛公说：“东取吴，西取楚，并齐取鲁，传檄燕赵，此上策也；东取吴，西取楚，并韩取魏，据在仓之粟，塞成为之口，此中策也；东取吴，西取下蔡，身归长沙，此下策也。”高祖问：“黥布可能采取哪一种策略呢？”薛公答：“黥布眼光短浅，必出下策。”结果，不出薛公所料，黥布出下策，迅速为高祖所平定。

在军事战斗中，投石问路，以此侦察敌情的事例，数不胜数。电影《上甘岭》中就有这样的镜头：志愿军某部八连坚守的坑道口，遭受敌人火力的严密封锁，部队的行动严重受阻，生活极其艰难。为了查明敌人火力布置及其活动规律，志愿军某部八连干部战士巧妙地将空罐头盒投掷洞口外边，随着悬崖往下滚动，发生“咣当咣当”的阵阵响声，从而诱来敌人机枪的猛烈扫射，使敌人的火力部署暴露。由此，他们搞清了敌人各个火力点的方位及其配置，为出击和下山取水摸清情况。

现代商场瞬息万变，同样需要透过“策之”、“作之”、“形之”、“角之”来了解市场状况。比如许多厂商在正式投入市场之前，往往要采用“角之”之策，试销其新产品，以刺探行情，征求消费者意见，为新产品上市打好基础。可见，经商者必须要善于分析市场动向、预测需求的变化和根据市场的动态来制定自己的战略战术。

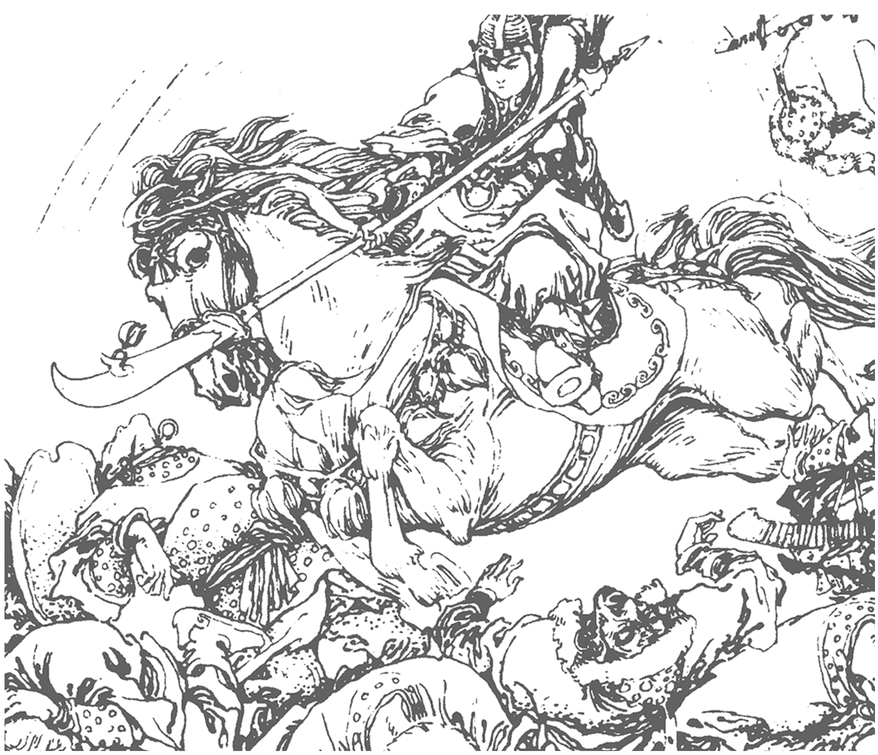
九　其战胜不复，而应形于无穷

【原文】

故形兵之极，至于无形[1]。无形，则深间不能窥，智者不能谋[2]。因形而措胜于众，众不能知；人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜，之形。故其战胜不复，而应形于无穷[3]。

【注释】

（1）故形兵之极，至于无形：形兵，指军队部署过程中的伪装



佯动。书示形于敌的最高境界是没有形态，使敌人无法捉摸。

（2）深间不能窥，智者不能谋：间，间谍。深间，指隐藏极深的间谍。窥，刺探、窥视。表示佯装达到至高境界，则敌之深间也无从推测底细，聪明的敌人也束手无策。

（3）应形于无穷：应，适应。形，形状、形态，此处指敌情。

【译文】

所以当佯动示形进入最高的境界，就再也看不出什么迹象和形态了。那么，即使是深藏的间谍也窥察不了底细，老谋深算的敌人也想不出对策。人们只能知道我用来战胜敌人的办法，却无从知道我是怎样运用这些办法出奇制胜的。所以每一次胜利，都不是简单的重复，而是根据不同的情况变化无穷。

【心得】

孙子还提出“战胜不复”的军事思想，主张根据不同的形势灵活用兵。需因形制胜，因形取胜，这要求将帅不能墨守成规，拘泥于某一种形势。作战的方法多种多样，这次用此作战方案获得了成功，但在下一次却未必适用。因此，应该根据战场的具体情况制定相应的作战方案，根据不同的敌人采取不同的措施，灵活机动，“因形”、“应形”来作出正确的判断。

唐宪宗元和十一年（公元816年）李愬平定吴元济。事后诸将不解，问他：“起初，你败于朗山为何不忧？在吴房本可以获胜，为什么又放弃？何以顶着大风雪孤军深入敌后（蔡州）？我们都不大明白。”李愬回答说：“朗山失利，可以使敌人骄纵松懈，轻视我们，表面上失败，实则麻痹了敌人；吴房本可以占据，但那样会使敌人逃奔蔡州，联兵固守，所以故意放弃，意在分散敌人兵力；大风雪则有利于我军隐蔽，使敌人难以知道我军形态；而深入敌后，使将士都抱着决一死战的决心，奋勇拼杀。我是看到远处才不看近处，想到了大局才不计小事，如果因小胜而骄，小败而恼，必自挫

自败，岂能有大的成功?”言罢，大家都佩服之极。这不是故弄玄虚，而是缜密的测算、高深的谋略、卓越指挥的结果。

企业是生产力发展的重要前线阵地之一。在20世纪70～80年代里，一场全球性的经济危机曾像狂涛怒浪般席卷世界各地。在这股浪潮的严重冲击下，有的企业衰败沦落、倒闭破产；有的企业积极应变、奋起直追，以不同的历程在世界工业史上留下了自己的足迹。他们成功的秘诀是：在激烈的竞争中，根据市场的变化采用不同的策略，此即“其战胜不复，而应形于无穷”，是以“新”、以“奇”取胜。

西尔斯公司在创业初期，主要是供给美国农民所需物件，专门组织生产和提供符合农村需要的商品，并建立了邮购服务的业务。米利斯•罗森沃尔德继任后，更大力发展邮购服务的业务，他针对农村交通不便的状况，采取了一系列措施，而始终坚持“如不满意，原款退还”的原则，使邮购业务得到极大的发展；20世纪20年代后期，伍德接班，在持续经营邮购业务的同时，还大力发展门市零售来服务城市和农村的消费者，并建立连锁商店；50年代初，西尔斯公司首创郊区型购物中心，这种集金融商业、服务业和娱乐业为一体的购物中心大受欢迎，很快便普及美国。50年代后，公司涉及的领域更广了，不仅在百货市场中占有一席重要地位，而且成为世界上最大的宝石商和美国最大的书店之一；60～70年代，又将经营范围扩大到了金融业和不动产业中。80年代，面对公司业务的下滑，新上任的布吉克一方面对公司进行人员精简，另一方面按地区和市场要求建立专门的商店或销售处，很快地又使公司重新踏上兴旺之路。

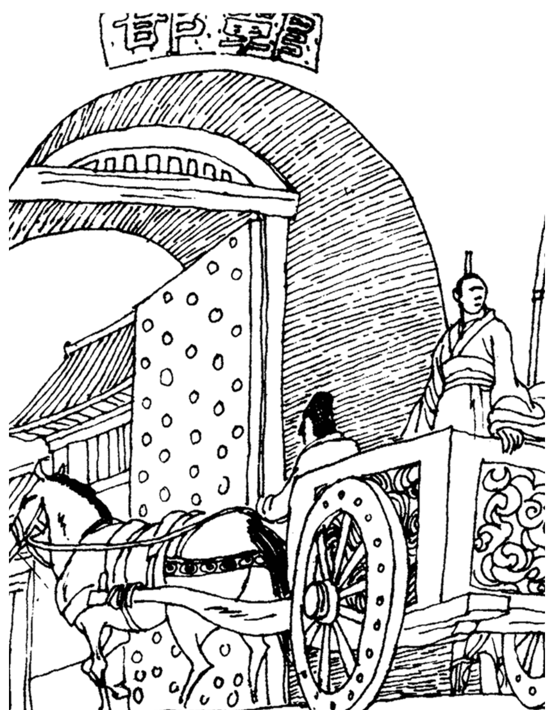
十　兵之形，避实而击虚

【原文】

夫兵形象水[1]，水之形，避高而趋下。兵之形，避实而击虚[2]。水因地而制流，兵因敌而制胜[3]。故兵无常势，水无常形[4]；能因敌变化而取胜者，谓之神[5]。

【注释】

（1）兵形象水：此言用兵的法则就如同水的运动规律一样。兵形，用兵打仗的方式，亦可理解为用兵的法则。



（2）兵之形，避实而击虚：即用兵的原则是避开敌人坚实之地，攻击其空虚薄弱的地方。

（3）水因地而制流，兵因敌而制胜：制，制约、决定。制胜，制服敌人以取胜。此句为水之流向受到地形高低不同的制约，作战中的取胜方法则依据敌情不同来决定。

（4）兵无常势，水无常形：即用兵打仗无

固定刻板的态势，似流水并无一成不变的形态。势，态势。常势，固定永恒的态势。常形，一成不变的形态。

（5）能因敌变化而取胜者，谓之神：意谓若能依据敌情变化而灵活处置以取胜，则可视之为用兵如神。

【译文】

用兵的法则就像流水的属性，是避开高处而流向低处；行军作战的原则是避开敌人坚实之处而攻击其弱点。水因地形的高低而制约其流向，作战则根据不同的敌情而制定取胜的策略。所以，用兵打仗没有固定刻板的态势，正如水的流动不会有一成不变的形态一样，如果能够根据敌情变化而灵活机动取胜，就可以叫做用兵如神。

【心得】

孙子在这里论述了“因敌而制胜”的军事原则，指出作战者如果能善于运用计谋，用兵出神入化，才是最高明的。孙子认为“兵无常势，水无常形”，打仗用兵没有固定的模式，虚虚实实，真真假假，这就是“兵无常势”之计。“空城计”就是此计的最佳展现，它利用了对方既成的心理定势，将空虚暴露于敌，使敌方难以揣摩，而在犹豫不决中丧失战机，不战自败。

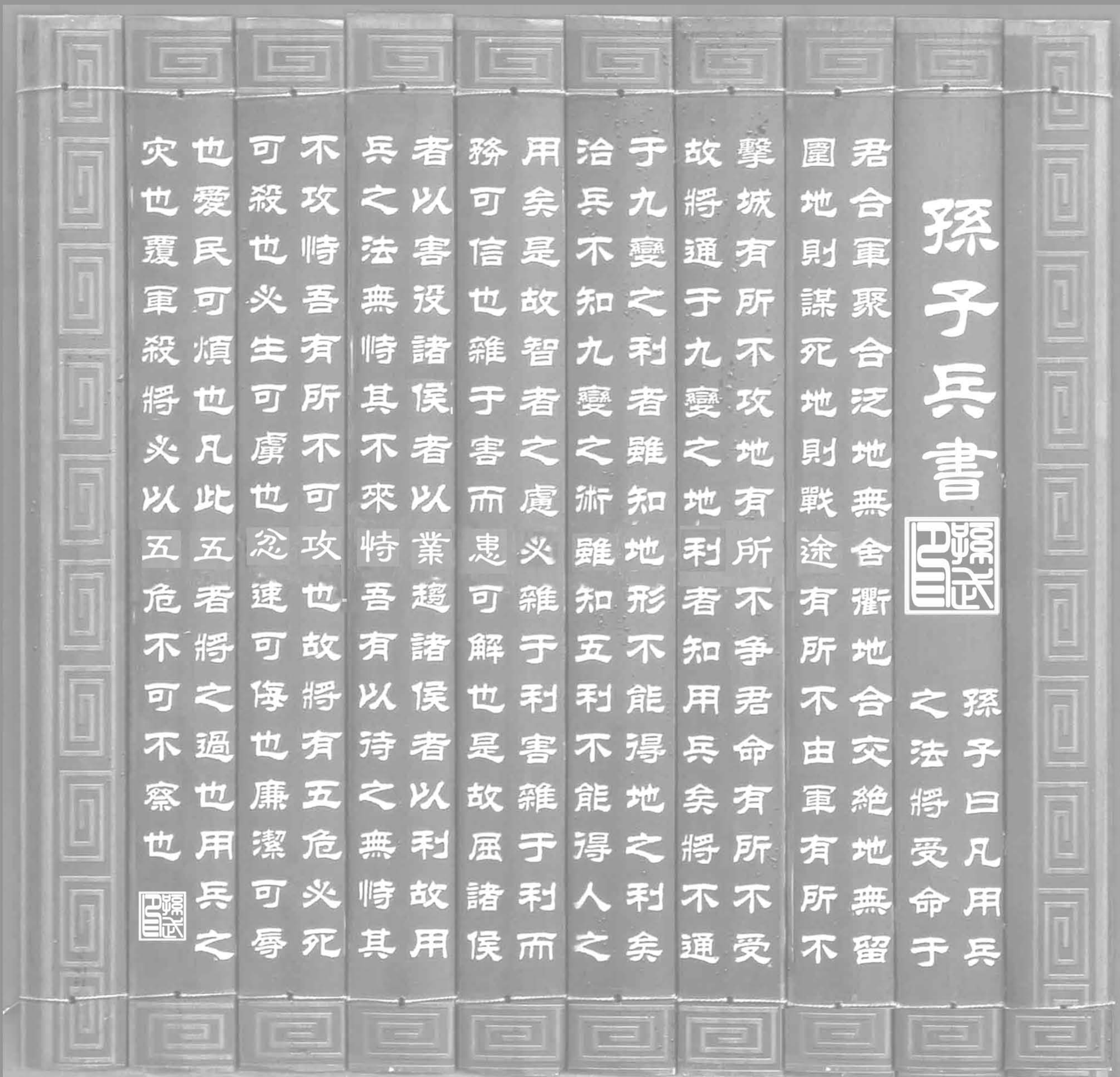
公元263年，魏将钟会攻蜀，蜀将姜维凭险死守剑阁（今四川剑阁县东北）。钟会久攻不克，寸步难移。邓艾遂率军从甘肃、四川间的阴平抄小路绕过剑阁，行经荒无人烟的凌岭，凿山开路，架设便桥，攀援山崖树木。由于蜀军认为魏军不会由此进攻，所以并未设防，因此魏军沿途未遇“一夫当关”。最后，魏军出敌不意地突然到达江油（今四川江油县东），迫使蜀将士投降后，再迅速挺进成都，灭了蜀国。

武德四年（公元621）八月间，唐军自夔州（今四川奉节）出发，进攻江陵。时值秋季，江水上涨。一些将领要求等江水降落后

再进军。李靖说："兵贵神速。现在我们的军队刚刚集中，萧铣尚未得知，如能乘江水上涨之机，顺流而下，迅速抵其城下，便可攻其不备，一举获胜。孝恭采纳了李靖的意见，遂发战舰二千艘顺江东下，向江陵进军。一路上，唐军顺利攻下沿江萧铣所占据点，九月到达夷陵，驻守清江的萧铣闻讯，大为惊慌，匆忙下令征集江南士兵抵抗。但由于交通不便，江南士兵一时到达不了，萧铣便把江陵附近所有兵力集中起来，对付唐军。李孝恭急于出兵攻打江陵城，李靖劝阻说："萧镜的兵力，是为援救失败之师而集中起来的，其势不能持久，我们不如暂时停泊南岸，等他们兵力分散后，再发动进攻，就容易取得胜利。孝恭不听。他让李靖留守营寨，自己率军出战，果然被打败。这时，萧铣士卒用船抢着收集唐军战败留下的军用物资，非常混乱。李靖看到攻击的时机已到，遂命令部队出击，终于大败萧铣军。

"兵无常势，水无常形"在商战中也极为重要，它要求领导者不可墨守成规，需突破心理定势获得胜利。

美国绿巨人罐头食品公司在产品首次进军市场时，为建立产品的健康形象，决定以身披树叶的绿巨人为企业塑像展开强大的广告攻势，代表健康的绿色和强壮的巨人使顾客对其产品印象深刻。产品上市不到一年，绿巨人的形象几乎家喻户晓，该公司罐头食品的销售量也直线上升。但由于市场需求量太大，公司产量有限，无法满足广大的市场需求，于是公司又作了一则"红脸绿巨人"图案的广告，再配上弦外之音："很抱歉，因为我们的产品供不应求，我们感到难为情!"这则幽默又贴切的广告深得消费者喜爱，使绿巨人平安度过了真空阶段，奠定了它在罐头食品业的霸主地位。


孫子兵書
孫武
孫子曰凡用兵
之法將受命于
君合軍聚合泛地無舍衢地合交絕地無留
圍地則謀死地則戰途有所不由軍有所不
擊城有所不攻地有所不爭君命有所不受
故將通于九變之地利者知用兵矣將不通
于九變之利者雖知地形不能得地之利矣
治兵不知九變之術雖知五利不能得人之
用矣是故智者之慮必雜于利害雜于利而
務可信也雜于害而患可解也是故屈諸侯
者以害役諸侯者以業趨諸侯者以利故用
兵之法無恃其不來恃吾有以待之無恃其
不攻恃吾有所不可攻也故將有五危必死
可殺也必生可虜也忿速可侮也廉潔可辱
也愛民可煩也凡此五者將之過也用兵之
灾也覆軍殺將必以五危不可不察也
孫武

第七章 军争篇



◉ 本章综述

本篇论述如何争夺制胜的有利条件，使自己掌握作战主动权的问题。谁能在战争中占领有利的地势，掌握有利的战机，就能形成有利于自身作战的形势。孙子在此篇中提出了“以迂为主”的迂制之计，强调在战争中“后人发，先人至”的思想。

怎样才能在作战中掌握主动权呢？孙武认为：首先，必须了解各诸侯国的政治动向，必须熟悉地形，必须使用向导，做到情况明朗；其次，必须行动统一，步调一致，做到“其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震”，“勇者不得独进，怯者不得独退”；第三，要求指挥正确，机动灵活，“避其锐气，击其惰归”。第四，要针对敌人的心理状况而采取相对应的措施，其作战原则是“以治待乱，以静待哗”、“以近待远，以逸待劳，以饱待机”。第五，“兵不厌诈”，在战争中要把握主动，争取胜利，就要善于利用巧妙的变化，虚虚实实，真真假假，采用各种计谋，使敌人难以了解己方的真实意图，然后出奇制胜，取得胜利。只有做到以上几点，才能在战争中处于有利的位置。

一　后人发，先人至

【原文】

军争之难者，以迂为直[1]，以患为利。故迂其途[2]，而诱之以利，后人发，先人至[3]，此知迂直之计者也[4]。

【注释】

（1）以迂为直，以患为利：迂，曲折、迂回。直，近便的直路。意为将迂回的道路变成直达的道路，把不利的（害处）变为有利的。

（2）故迂其途，而诱之以利："其"、"之"均指敌人。迂，此处当作动词。前句就我军而言，此句就敌军而言。军争时既要使自己"以迂为直，以患为利"，也要善于使敌方以直为迂，以利为患。而要达到此一目的，在于以利引诱敌人，使其行迂趋患，陷入困



境。

（3）后人发，先人至：比敌人后出动，却先抵达将要争夺的要地。

（4）此知迂直之计者也：知，这里是掌握的意思。计，方法、手段。

【译文】

争夺制胜条件最困难的地方，在于要把迂回的弯路变为直路。要把不利的条件转化为有利的。同时，要使敌人的近直之利变为迂远之患，并用小利引诱敌人，这样就能比敌人后出动而先抵达必争的战略要地，这就是掌握了以迂为直的方法。

【心得】

在战争中如果能抢先占领有利的地势，掌握有利的战机，就能形成有利于我方作战的形势。孙子采用逆向思维的方式，提出了“以迂为直”的迂制之计，强调在战争中“后人发，先人至”的思想。所谓远而虚者，是指如果敌人没有防备，我方易进易行、灵活机动、费时少，就会成了实际上的近者；至于近而实者，是指如果敌人有了防备，我方反而难进难行、缺乏机动、费时多，如此就成了实际上的远者。因此，在战场上要善于分析形势，敢于打破常规，这样才能收到意想不到的效果：比敌人后出动而先到达，变不利为有利。

战国赵惠文王二十九年（公元前270年），秦加速向中原推进，包围了赵国要地关与城，双方相持不下。廉颇、乐乘皆认为不可救。赵王命赵奢为主将，领大军救援。赵奢领大军在离邯郸30里处驻扎，并下令：“凡谈军事，下令进兵者，立即处死”，从此无论秦军怎样叫战，赵奢就是坚壁不进。当时赵国军中有一军吏擅自言战，被斩。28天后，赵军加筑一道工事，秦派人来刺探军情，赵奢盛情款待。秦将认为，赵奢驻军不前，意在增垒防守，而非救援。

赵奢趁秦军松弛守备之后，立即下令前去解救关与城之围，赵军连夜兼程，隐蔽地穿越秦军营地，历时一天一夜赶到关与城。赵奢命善射的士兵在关与城外50里的地方扎营，又采用部下许历的建议，占领关与北山。待秦军一到，赵军内外夹攻，秦军人仰马翻，伤亡惨重。秦将胡阳见士卒丧失斗志，便下令撤军。

商业竞争中，在人力、物力、财力上均有限，不能直接实现经营目标的情况下，善于利用这种直中有曲，曲中有直的迂直之计，同样能实现既定目标。采取迂回曲折的手段，表面上虽然多费了一番工夫，但由于它是故意绕过障碍、投以小利，所以虽是落后于他人的行动，实际上却能更直接、更有效、更迅速地达到目标。

美国人图德拉希望有机会能从事石油生意。从朋友那里他得知阿根廷即将在市场上购买2000万美元的丁烷气体，但竞争对手却是英国石油公司和壳牌石油公司。同时，他还了解到该国正想不顾一切地卖掉牛肉。于是他告诉阿根廷政府：如果你们向我买2000万美元的丁烷，我一定买你们2000万美元的牛肉。以此为条件，阿根廷政府就和他订下了契约。得到契约后，他又来到西班牙一个因缺少订单而濒临倒闭的造船厂，向他们承诺：如果你们向我买2000万美元的牛肉，我就向你们的造船厂订购一艘2000万美元的超级油轮，西班牙人欣然同意。接着图德拉又来到费城的太阳石油公司，对他们说：如果你们租用我正在西班牙建造的价值2000万美元的超级油轮，我将向你们购买2000万美元的丁烷气体，太阳石油公司也同意了他的条件。就这样，图德拉不费一文就做成了2000万美元的丁烷生意，并如愿以偿地进入石油业。图德拉正是利用了迂回战术，抓住机遇，改变自身的不利条件，然后伺机获取原本得不到的利益。

二　军争为利，军争为危

【原文】

故军争为利，军争为危。举军而争利，则不及[1]，委军而争利[2]，则辎重捐。

【注释】

（1）举军而争利，则不及：举，全、皆。率领装备辎重的军队前去争取先机则不能按时到达。不及，不能按时到达预定地点。

（2）委军而争利，则辎重捐：委，丢弃、舍弃。辎重，军用物资的装载，包括军用器械、营具、粮秣、服装等。捐，弃、损失。此句意谓如果扔掉一部分军队去争利，则装载之军用物资将会受到损失。



【译文】

军争不但有不顺利的一面，同时也有危险的一面。如果全军

携带满载的军用物资去争利，就无法按时抵达预定地域，如果丢下部分军队前去争利，则装载的军用物资将会受到损失。

【心得】

任何事物都有有利和不利两个方面，利与弊在事物的发展过程中始终是交织在一起的。孙子说“军争为利，军争为危”正是这种辩证思想的体现。如果万事具备，可能会影响军事行动的迅捷；如果轻装前进，就不得不扔掉大量的装备，两者均有得失。

1941 年 6 月 22 日，德国调集了 190 个师、550 万人、4980 架战斗机、4300 辆坦克，2 万门火炮，分为北方集团军群、中央集团军群及南方集团军群，在 1000 多公里的战线上，向苏联发起突袭。德军以迅雷般的速度，一刻不息，昼夜兼程。3 个星期时间，德军推进了 350～600 公里。这个阶段可以说是委军争利的前期，德军取得了辉煌的战果。但德军劳师远袭，疲惫不堪，许多辎重，设备、供应都没有跟上，加上严寒提前到来，而德军却无御寒设备，因此冻伤了无数的官兵。9 月 30 日，德军以疲惫之师进攻莫斯科，损失兵力及装备各半，终于彻底丧失进攻能力，被迫转入防御。可见，举军争利与委军争利各有利弊。

企业的目标是以最小的成本去争取最大的利润。加强内部管理，减少资讯传递环节，明确职责，才能抓住市场机会，对瞬息万变的供求变化作出迅速的反应。而对于企业来说，一定数量的管理人员能达到协调企业内部矛盾，保证企业正常运转的作用，但管理人员如果超过一定限度就会造成机构重叠、人浮于事，这对企业的发展是很不利的。

日本某制药厂长期亏损，究其原因在于组织臃肿。该制药厂的管理部门多达 20 余个，而非正式接触生产的间接人员占了全体员工总数的 15%，如此之大的组织，导致厂里的职责不明、管理混乱。为改变现状，厂长首先精简组织，将管理部门从原有的 20 个减为 3 个，然后精简人员，将间接人员从以前的 150 个减至 25 个。调整后的制药厂，部门职权明确，员工各司其职，效率大为提高了。

三　是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡

【原文】

是故军无辎重则亡[1]，无粮食则亡，无委积则亡[2]。

【注释】

（1）军无辎重则亡：军队没有随行的兵器、器械则不能生存。

（2）无委积则亡：委积，指物资储备。军队没有物资储备作补充，亦不能生存。

【译文】

须知军队没有辎重就会失败，没有粮食就不能生存，没有物资储备就难以为继。

【心得】

孙子在这里深刻揭示了战争对后方供应的依赖性。辎重、粮



食、物资主要是靠生产经营而来，越国范蠡提倡经商，齐国管仲兴办盐业，汉晁错收盐铁之利，刘邦苦苦经营汉中积累财帛，诸葛亮广取织锦之益，都是为军队准备充足的物质供应，以保障战争的胜利。从另一方面而言，破坏敌方的物质基础，也是保证我方胜利的重要因素之一。

隋文帝杨坚，为灭南陈，将战争划分为军事及物资两个阶段进行。首先进行物资战，即每逢南陈播种或收获季节，就出动少量隋军佯装进攻，让南陈军民放下农具，拿起武器，准备战斗。等南陈准备好了，隋军又立即撤走。而南陈由于耽误了播种和收获，粮产大大减少，加上战备，又消耗了器械及储备物资。连续7年，南陈的财、物消耗殆尽，全民陷于食无粮、穿无衣、用无器械的困境，而隋在这7年间积极发展生产，加强战备，兵精粮足。公元589年初，隋大举进攻南陈，仅仅用了4个月的时间，就将南陈灭亡了。

从经营角度讲，“无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡”，孙子所说的三亡，从反面向我们说明了一个不争的事实：经济实力对于企业发展的重要性。实力强大的公司常利用他们雄厚的资金、先进的设备、充足的原料和能源供应让对手望之却步，在竞争中轻易获胜。

1929年，在上海成立的中国飞轮制线厂，为取得“制线霸主”的地位，大造声势。他们每天在报纸上刊登大幅宣传广告，并标明“飞轮”的价格，使其他厂商的产销和价格均受限制；然后又在国内外建立强大的销售网路，形成包围之势；接着又请来本行中小企业的经理和有意开办工厂的人来参观。看到“飞轮”全新的设备和宏伟的规模，许多制线厂自觉自身实力过于薄弱，没有足够的物力、人力、财力与之进行长期的竞争，只好宣告停业，而不少原有意涉足这一行业的人也放弃了这种打算。飞轮制线厂后来成为全国乃至远东地区设备最新、规模最大的制线厂。飞轮制线厂这种“以势逼人”的做法，正是懂得“无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡”的道理，凭借本身拥有的强大实力，让竞争对手知难而退，轻而易举地取得了竞争的胜利。

四　故兵以诈立，以利动

【原文】

故兵以诈立[1]，以利动[2]，以分合为变者也。

【注释】

（1）兵以诈立：立，成立，此处指成功。

（2）以利动：利，好处、利益。

【译文】

所以用兵打仗必须依靠多变的计谋以争取成功，依据是否有利来决定自己的行动，而按照分散或集中兵力的方式来变换战术。



【心得】

“兵不厌诈”，孙子认为在战争中要把握主动，争取胜利，就要善于利用巧妙的变化，虚虚实实，真真假假，采用各种计谋，使敌人难以了解我方行动的真实意图，然后出奇制胜，取得胜利。

木马破城就是一个兵不厌诈的例子。传说，公元前1200年，希腊麦蒂斯皇后海伦，被海对岸的特洛伊王子巴星斯拐骗了去。希腊人渡过爱琴海去攻打特洛伊，但因其防守甚严，历时9年仍未攻克。最后，希腊人想出一条妙计，他们听说特洛伊王子喜欢马，于是造了一匹高大无比的大木马，将士兵藏匿在木马之中，然后将其弃置在城墙上，其余的人都上船，佯装撤退。表面看来，他们似乎放弃了这场战争，等希腊人走了之后，特洛伊人发现了一匹高大精巧的木马，于是将大木马拉进城中，等到天黑以后，木马里的士兵出来杀了守城的特洛伊人，再打开城门让藏在城外的希腊军冲进城内，大败特洛伊守军，并将特洛伊城夷为平地。然后，麦蒂斯国王将海伦王后接回了希腊。

在商战中，也应该以智取，现代企业普遍敬重儒商便说明了这个道理。

1980年，益田以三井公司和财政界人物作后盾，准备设立大海运公司。三菱的米太郎避开与这家公司正面竞争，而采取设置障碍让对手计划流产，以除去劲敌。一是利用传媒使大海运公司的幕后主持人涩泽的声誉降低，动摇参加者的信心；二是用厚利诱惑新公司的积极参与者藤井，使他脱离新公司；三是收买东京股票交易所的股东，撤换涩泽的亲信，断绝其资金来源，使新公司虽然成立，但由于资金和业务问题而无法正常运作。三菱的米太郎采用的迂直之计，十分高明。

五　先知迂直之计者胜

【原文】

故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴[1]，动如雷震。掠乡分众[2]，廓地分利[3]，悬权[4]而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。

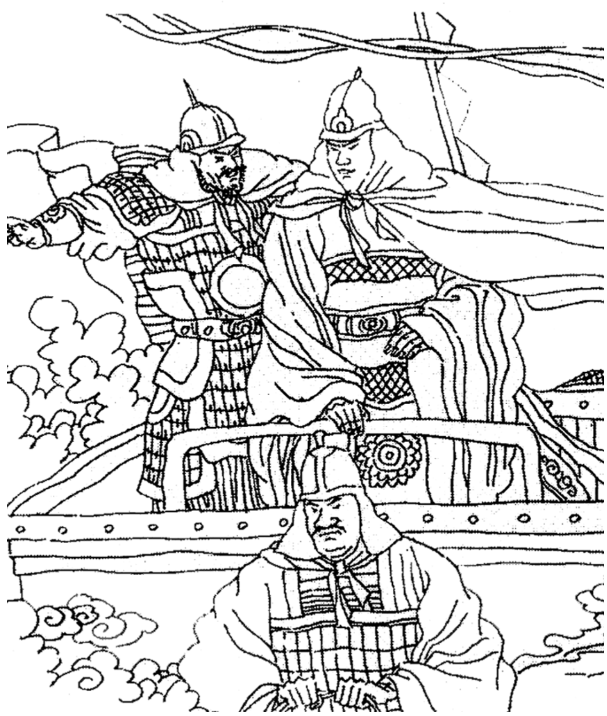
【注释】

（1）难知如阴：荫蔽难测。

（2）掠乡分众：分兵掠夺城邑。

（3）廓地分利：开拓疆土，分守利害。

（4）悬权：秤锤悬秤杆上，在此指衡量。



【译文】

所以，军队行动迅速时就像疾风骤起，行动舒缓时就像林木森然不乱，攻击敌人时像烈火，实施防御时像山岳，

隐蔽时如同浓云蔽日，冲锋时如迅雷不及掩耳。要分兵掳掠敌方的乡邑，要分兵扼守要地，以扩展自己的领土，并权衡利害关系，然后伺机而动。懂得以迂为直方法的将帅就能取得胜利，这是争夺制胜的原则。

【心得】

孙子于此再次强调了懂得迂直之计的重要性。在战争中，无论采取哪种行动战略，关键是分清形势，权衡利弊，在充分分析形势的基础上，采取果断的行动，以迂为直，以退为进，从而取得战争主动者的胜利。在实际的战争行动中，我们通常牺牲较小的利益而获得更大的主动与胜利。

1940 年 11 月 14 日晚上 7：05 时，英国考文垂市警报长鸣。5 分钟后，德国的轰炸机在皎洁的月光下对考文垂市进行长达 10 个小时的空袭……考文垂市惨遭重创，人员死伤不计其数。德国空军此次对考文垂市展开大规模轰炸作战的命令，是在 1940 年 11 月 12 日上午发出，代号为“月光奏鸣曲”。其实，在考文垂市遭受轰炸的 48 小时之前，英国所制的“超级机密”密码机就破译了德军的轰炸密令，但邱吉尔决定不对此采取防御行动，目的是为了保卫新制成的“超级机密”密码机。就这个例子来看，牺牲一个城是“迂”，保存以后破译德国更多的机密是“直”。所以，在日后保卫英伦三岛的长期作战中，全局的作用远远超过一个考文垂市。换言之，牺牲一个考文垂，保存了更多的考文垂。

在商业竞争中，高明的决策者懂得如何设定目标，并分析与目标相关的各种因素，而采取迂回策略来达到目的。

20 世纪初，美孚石油公司为开拓中国市场，经过认真的分析策划，决定先生产许多造型精美的煤油灯免费送给消费者使用。等灯里的煤油用完后，人们就不得不到美孚去购买煤油。就这样，美孚利用这种方法，使购买煤油的人越来越多，而一举占领了中国市场。这种迂回的销售策略，使公司很快达到了目的。

六　三军可夺气，将军可夺心

【原文】

故三军可夺气[1]，将军可夺心[2]。

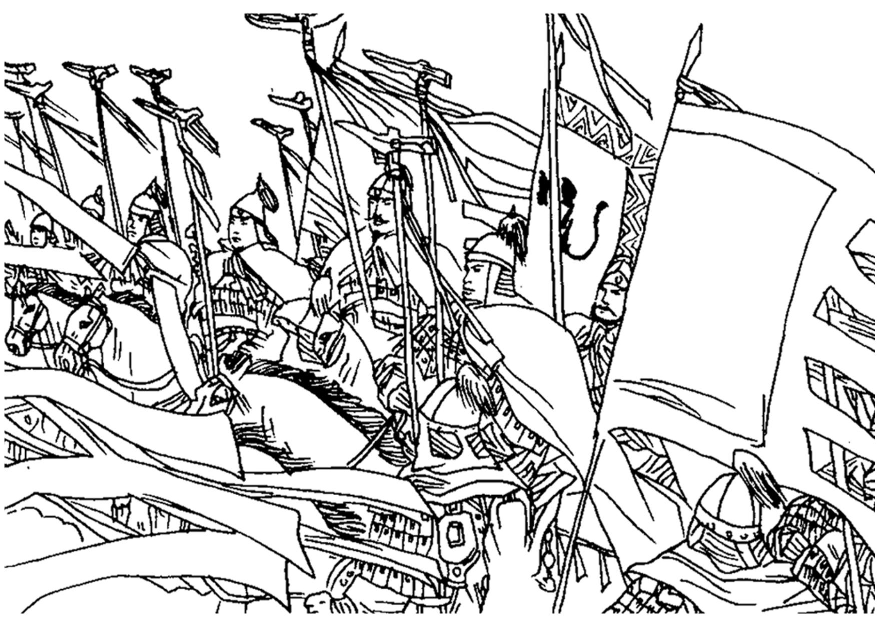
【注释】

（1）夺气：挫败锐气。

（2）将军可夺心：动摇敌将之心。

【译文】

对于敌人的军队，可以使其士气低落；对于敌军的将帅，可以使其决心动摇。



【心得】

这是孙子关于心理战的论述。孙子认为挫败敌军士卒的士气，动摇敌军将领的决心，是克敌制胜的关键所在。拿破仑曾这样说过：一支军队的实力，四分之三是由士气构成的。战争不仅仅是武力的角逐，也是士气和军心的较量，一个军心涣散的部队是没有战斗力的。所以，孙子强调要善于利用各种心理攻势对敌人施加压力，瓦解其士气，动摇其军心，先从心理上打败它，使其丧失战斗力。

汉高祖五年（公元前202年）冬，刘邦封韩信为齐王，鼓越为梁王，合兵30万，围项羽于垓下。时值隆冬，北风肆虐，楚军将士挨饥受冻，多有怨言。这时，张良使人唱出凄凉的楚歌，并伴有哀戚的箫声。楚军听罢思念家乡父母妻儿，个个潸然泪下，于是将士厌战，东逃西散，连跟随项羽多年的季布、钟离昧也都暗中离去了。数万大军很快只剩下四成，一时军心大乱。项羽向南突围至乌江边，后被汉军追上，自刎而死。是楚歌夺去了楚军的士气，加速楚军的灭亡。

在商战中，只有通过"夺心"，建立良好的企业形象，取得消费者的信任，才能赢得市场。伊莱克斯为了打入我国市场，特别针对目标消费群特征和产品风格精心设计了一条充满亲情色彩的营销策略，并以"静音冰箱"作为最主要的销售诉求点。

伊莱克斯提出："冰箱的噪音你要忍受的不是一天、两天，而是10年，15年……"，"好得让您一生都能相依相靠，静得让您日日夜夜都察觉不到。"这种具有亲情色彩的营销标语，除了使消费者感受到温馨和真诚外，品牌形象和产品形象也随之得到了认可。这不但扩大了市场占有率，更重要的是在消费者心中建立起了亲情形象，而亲情形象反过来又强化了品牌优势，形成新的良性循环。俗话说："谁拥有了消费者的心，谁就占有了市场"，伊莱克斯想必是深谙此道。

七　善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也

【原文】

是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归[(1)]，此治气者也[(2)]。

【注释】

（1）避其锐气，击其惰归：避开士气旺盛之敌，打击疲劳沮丧、士气衰竭之敌。



（2）此治气者也：治，此处作掌握解。意谓这是掌握运用士气变化的通常规律。

【译文】

所以善于用兵的人，总是先避开敌人初来时的锐气，而等到敌人士气懈怠衰竭时再去攻击它，这是掌握运用军队士气的方法。用自己的严整

来对付敌人的混乱，用自己的镇静来对付敌人的轻躁，这是掌握将帅心理的手段。

【心得】

士气是一支军队精神和意志的集中体现。旺盛的士气是影响军队战斗力的主要因素。因此，孙子认为善于用兵打仗的将帅，要避开敌军士气最盛的时候，而在敌人士气衰竭的时候展开攻势，这样才能使自己处于有利的地位。

“长勺之战”便是避锐击惰的最好战例。齐桓公二年（公元前684年）春，齐桓公任鲍叔牙为大将，率军攻打鲁国，战于长勺。齐军猛击战鼓，首先发动攻击。鲁庄公正欲击鼓出战，却被曹刿劝止说：“齐军士气正旺，不宜出战，只可坚守阵地”。齐军再次擂鼓邀战，鲁军仍是坚守不出。鲍叔牙以为鲁军投降，第三次擂击战鼓，此时齐军已经疲惫，有气无力地冲过来，曹刿才说：“现在可以出击了”，于是士气旺盛的鲁国军队发起反击，大败齐军，追击30余里，事后，鲁庄公问曹刿打败齐军的道理，曹刿说：“夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭，彼竭我盛，故克之。”

“避其锐气，击其惰归”也是市场营销游击战原则的集中体现，其表现在认真分析竞争对手的情况，并研究其长处和弱处，有针对性地改善自己的产品，而跻身对手所占有的市场中。

美国一种名为《有限公司》的杂志从1979年发行以来，已取得了非凡的成功。这归功于它的创始人泊纳德·A·戈迪亚斯敏锐的洞察力。他发现那些全国性的商业杂志，都是为大企业服务的，于是便针对占美国企业绝大多数的中小企业创立了《有限公司》，它在发行的第一年，就接下了600多页的广告生意，价值约600万美元。

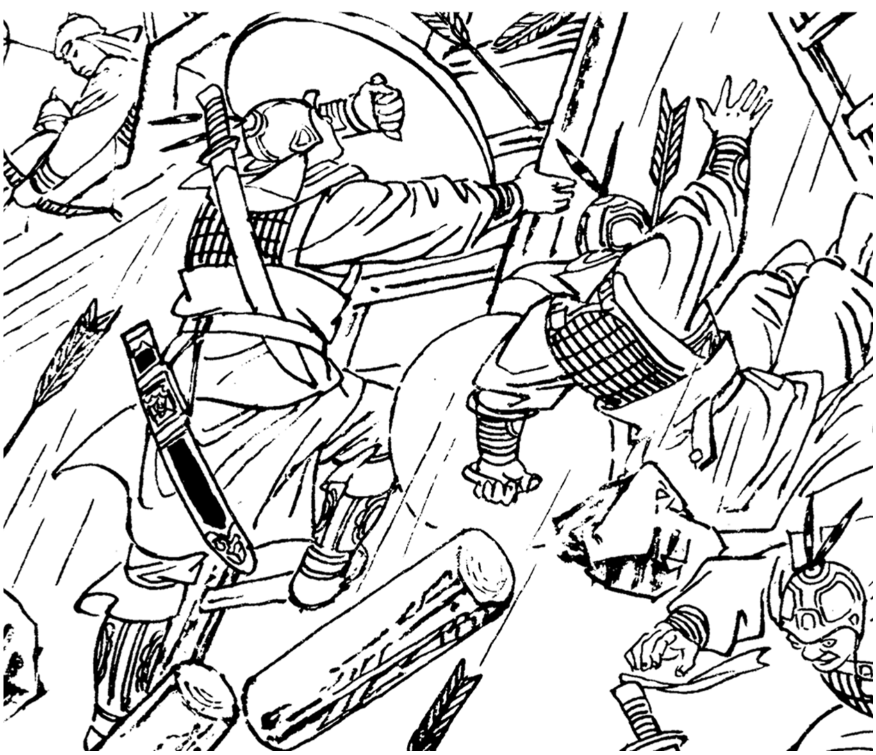
八　以治待乱，以静待哗

【原文】

以治待乱[(1)]，以静待哗[(2)]，此治心者也[(3)]。以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也[(4)]。无邀正正之旗，无击堂堂之陈，此治变者也[(5)]。

【注释】

（1）以治待乱：以严整有序的军队对付混乱不整之敌。治，整



治。待，对待。

（2）以静待哗：以自己的沉着冷静对付敌人的轻躁喧哗。哗，鼓噪喧哗，指骚动不安。

（3）此治心者也：这是掌握利用将帅心理的一般方法。

（4）此治力者也：这是掌握利用军队战斗力的基本方法。

（5）此治变者也：这是掌握机动应变的一般方法。

【译文】

用自己的严整来对付敌人的混乱，用自己的镇静来对付敌人的轻躁，这是掌握将帅心理的手段。用自己部队接近的战场来对付远道而来的敌人，用自己供应充足的部队来对付饥饿不堪的敌人，这是掌握军队战斗力的秘诀。不要去打击旗帜整齐的敌人，不要去进攻阵容雄壮的敌人，这是掌握灵活机变的原则。

【心得】

“以治待乱，以静待哗”、“以近待远，以佚待劳，以饱待饥”等作战原则都是孙子针对敌人的心理状况而采取的相应措施。“治心”即掌握军心。行军打仗，首先是要治理好自己，无论进攻、防御，都要军容严整，临阵不乱，才能用自己的严整来对付敌人的混乱。孙子主张善战的将帅不仅自己应“治”，更要使敌人“乱”。意志混乱的军队，即使兵多将广，都不会有强大的战斗力。因此使敌人“乱”就能乘此机会，乱中取胜。

东汉后期，军阀混战。辽东太守公孙康，偏安一隅。但他明白，一旦中原混战结束，河北袁氏兄弟转而北向，辽东极有可能会被吞并，因此他对袁氏久存戒心。官渡之战，袁绍兵败，曹操从容地占据了冀、青、幽、并四州。袁尚、袁熙逃往辽东依附公孙康，公孙康既不愿袁氏在辽东落脚，又怕曹操急攻辽东，自己势单力孤，于是将二袁留下。公元207年，曹操伐乌桓之后，有人劝曹操攻辽东、擒二袁，曹操说：“不用动兵，等着公孙康将二袁之头送

来”，于是便带军队经柳城撤回。此时，公孙康正担心曹操会以二袁为口实讨伐他，想不到曹操并无此意，于是他马上想到除掉二袁，一则讨好曹操，二则去掉辽东大患。没过几天，二袁的首级就送到曹操手中了。曹操不费一兵一卒便消灭了二袁、安定了辽东，主要是他看到二袁与公孙康之间的关系，所以拿定主意，以静待哗。如果他轻信人言，进攻辽东，公孙康与二袁必合力抵抗，而操久战疲惫，必将成为强弩之末，胜败难料。何况后方还有刘表割据，左右掣肘。反之，不攻辽东，公孙与袁必互相争斗，曹操真是用兵如神啊！

在商战中，经营者应学会“以治待乱”的计策，趁竞争对手毫无准备，或力量衰弱之际，突然出击，夺取市场。

多年以来，美国福特汽车公司一直想占领世界豪华汽车市场，但由于竞争对手的实力强大，特别是英国美洲虎汽车公司在研制开发新型高档车方面有独特的优势，使福特的希望一直未能实现。但是，到了 1988 年，美洲虎汽车公司由于劳资关系紧张，内部管理混乱，加上生产成本上升，使得利润锐减。11 月 1 日，英国贸易局突然宣布放弃该公司的决定性股份——黄金股份。此乃天赐良机，福特公司“乱而取之”，在 24 小时后宣布以 16 亿英镑的价格收购美洲虎汽车公司，实现了多年来未能如愿的梦想。

九　故用兵之法，穷寇勿迫

【原文】

故用兵之法，高陵勿向[(1)]，背丘勿逆[(2)]，佯北勿从[(3)]，锐卒勿攻[(4)]，饵兵勿食[(5)]，归师勿遏[(6)]，围师必阙[(7)]，穷寇勿迫[(8)]，此用兵之法也。

【注释】

（1）高陵勿向：高陵，高山地带。向，仰攻。即对已占领高地的敌人，不要去进攻。

（2）背丘勿逆：背，倚仗之意。逆，迎击。敌人如果背倚丘陵险阻，我军不要去正面进攻。



（3）佯北勿从：佯，假装。北，败北、败逃。从，跟随。言敌人如果是假装败退，我军不要去追击。

（4）锐卒勿攻：锐卒，士气旺盛的敌军。意谓如果敌军的士气旺盛，我军不要去进攻。

（5）饵兵勿食：此谓敌人若以小利作饵引诱我军，则不要去理睬它。

（6）归师勿遏：遏，阻击。对于正在向本国归返的敌师，不要去正面阻击它。

（7）围师必阙：阙，同“缺”。在包围敌军作战时，当留有缺口以避免使敌人作困兽之斗。

（8）穷寇勿迫：指对陷入绝境的敌人，不要加以逼迫，以免其抵死挣扎。

【译文】

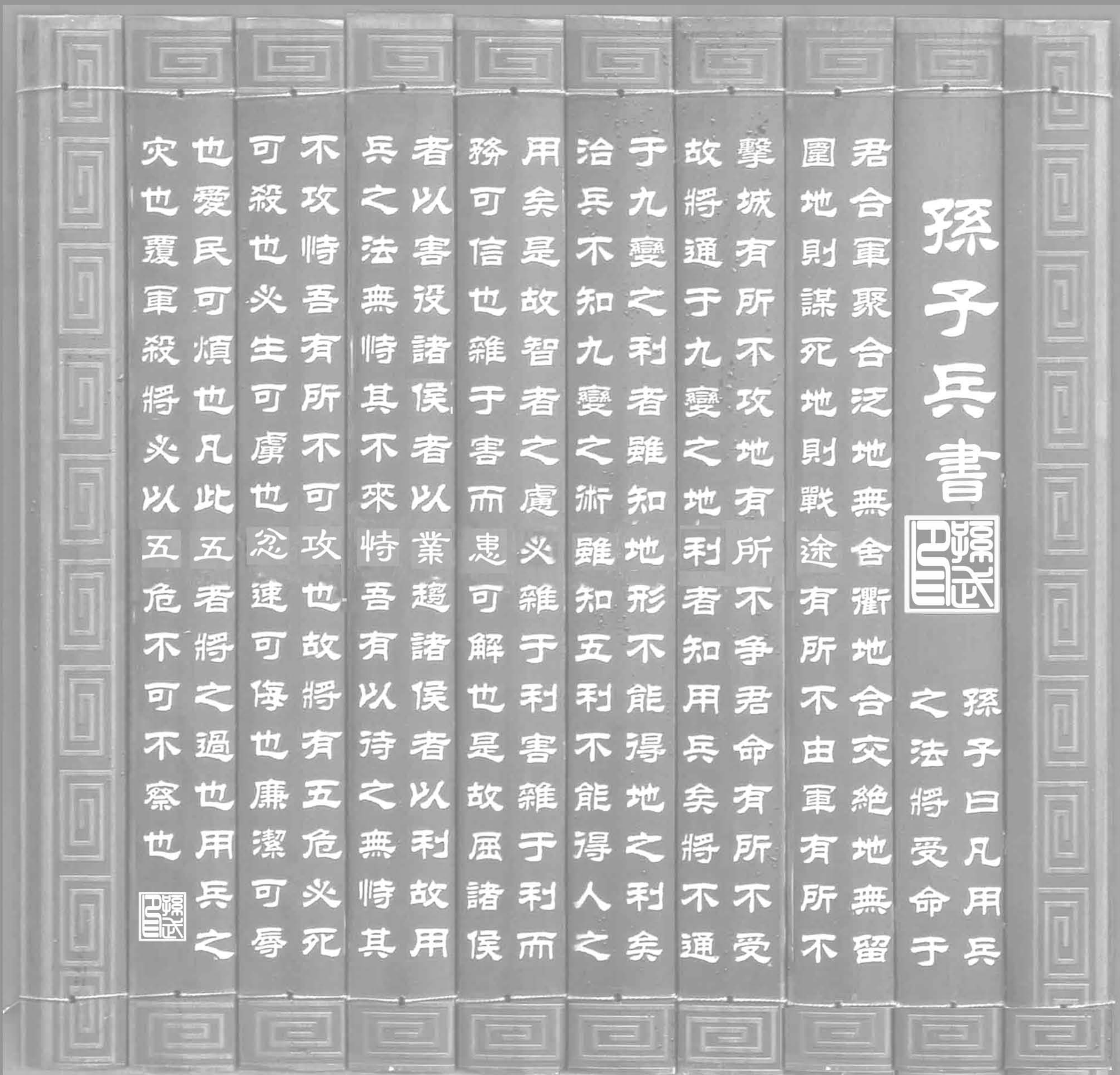
用兵的法则是：如果敌人占领山地就不要去仰攻，若敌人背靠高地也不要正面去攻击，敌人假装败退时不要跟踪追击，同时也不要去攻击士气旺盛的敌军，不要去理睬敌人的诱兵，对正在退回本国途中的敌军不要正面遭遇，包围敌人时要留出缺口，而对陷入绝境的敌人不要过分逼迫，这些都是用兵的法则。

【心得】

孙子在此列举了 8 种用兵之法，强调了“高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫”的原则，其目的是提供指挥者在指挥作战时能辨清形势、认清敌人用兵的方法，必须针对不同的敌情采取不同的措施，以发挥遏制敌人的作用。

商场亦是如此。在商业竞争中，经营者也需要认清形势，懂得“锐卒勿攻”的道理，不要冒险和强大的竞争对手硬拼财力、物力和人力，而是要找出竞争者的弱点，发起进攻，才能一举成功。

美国福特公司成立之初，规模甚小，无法与其他实力强大的汽车公司相抗衡。当时，许多汽车制造商致力于高档汽车的生产，如果福特贸然与大公司争夺高档汽车的市场，无疑是以卵击石。于是，福特另辟蹊径，生产一种平价汽车。产品面市后，因价格低廉而广受中低阶层的消费群欢迎而致供不应求，给福特公司带来了巨大的利润。在此基础上，福特公司不断发展，由默默无闻的小企业一跃而成为举世闻名的大公司。


孫子兵書
孫子曰凡用兵
之法將受命于
君合軍聚合泛地無舍衢地合交絕地無留
圍地則謀死地則戰途有所不由軍有所不
擊城有所不攻地有所不爭君命有所不受
故將通于九變之地利者知用兵矣將不通
于九變之利者雖知地形不能得地之利矣
治兵不知九變之術雖知五利不能得人之
用矣是故智者之慮必雜于利害雜于利而
務可信也雜于害而患可解也是故屈諸侯
者以害役諸侯者以業趨諸侯者以利故用
兵之法無恃其不來恃吾有以待之無恃其
不攻恃吾有所不可攻也故將有五危必死
可殺也必生可虜也忿速可侮也廉潔可辱
也愛民可煩也凡此五者將之過也用兵之
災也覆軍殺將必以五危不可不察也

第八章　九变篇

◉ 本章综述

本篇论述将帅指挥作战应根据各种具体情况灵活机动地处理问题，不要因循守旧而招致失败，此外，并就战争中面临的具体问题对将帅提出了要求。孙武强调，将帅处置问题时必须做到：首先，考虑问题要兼顾利与害两个方面。在有利的情况下要想到不利的因素，在不利的情况下要想到有利的因素。其次，要根据不同的竞争目标，采取不同的竞争手段。第三，自己要立足在充分准备、使敌人不可攻破的基础上，不能心存侥幸。第四，要克服偏激的性情，全面、慎重、冷静地考虑问题。只有做到以上这些，方能“得地之利”、“得人之用”。孙武认为，将帅要从实际出发来处置问题才能战胜敌人，所以对于国君违背实际情况的命令可以不执行，对此他大胆地提出了“君命有所不受”的军事名言。“九变”是指作战时要机动灵活，根据特定的地形、敌情，采取特定的处理方式。孙武强调，任何方针、策略都离不开机变行事、灵活运用，要因势而变，不能默守成规。只有真正懂得“九变之利者”，才能取得胜利。

一　地有所不争，君命有所不受

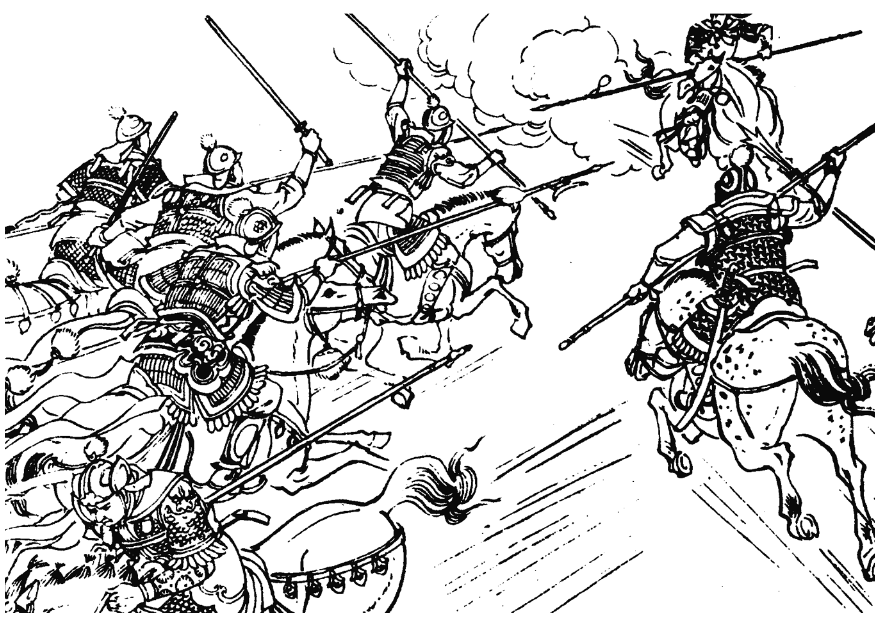
【原文】

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众。圮地无舍[1]，衢地交合[2]，绝地无留[3]，围地则谋[4]，死地[5]则战，涂有所不由[6]，军有所不击[7]，城有所不攻[8]，地有所不争[9]，君命有所不受[10]。

【注释】

（1）圮地无舍：圮，毁坏、倒塌。圮地，指难于通行之地。舍，止也，此处指宿营驻扎。

（2）衢地交合：衢，四通八达，衢地即四通八达之地。交合，



指结交邻国以为援。

（3）绝地无留：绝地，难以生存之地。意为遭逢绝地，不要停留。

（4）围地则谋：围地，指进退困难易被包围之地，谋，即设定奇妙之计谋。在易被围困之地要设奇计摆脱困难。

（5）死地：进则无路，退亦不能，指非经死战则难以生存之地。

（6）涂有所不由：涂，即途，道路也。由，从、通过。这里指有的道路不要过。

（7）军有所不击：指有的军队不宜攻击。

（8）城有所不攻：有的城邑不应攻打。

（9）地有所不争：有些地方可以不去争夺。

（10）君命有所不受：有时君主的命令也可以不接受。

【译文】

孙子说，大凡用兵的法则是：将帅接受国君的命令，征集民众、组织军队。出征时在沼泽延绵的“圮地”上不可驻扎，在多国交界的“衢地”上应结交邻国，在“绝地”上不要停留，退上“围地”时要巧设奇谋，陷入“死地”后要殊死战斗。有的道路不要通行，有的敌军不要攻打，有的城池不要攻取，有的地方不要争夺，国君的部分命令不要遵行。

【心得】

战场上的情况千变万化、纷乱复杂，因此，孙子提出将帅在用兵之时要“因地”、“因情”、“因势”，灵活机动地处理问题，不要因循守旧。而处在“圮地”、“衢地”、“绝地”、“围地”、“死地”等不同战场时，也要采用相应的对策。同时孙子认为任何事都要从全局出发，去分析问题，对于无关大局的局部目标，或未影响全局作战目的者，要坚决“不由”、“不击”、“不攻”、“不争”。总之，

慎重而灵活地选择实施方案，才能保证必胜、全胜。

公元224年，魏国大将曹爽领军伐蜀，穿过骆谷，进至兴势山前，发现蜀将已经占据有利地形，很难攻破，如不迅速撤回，被蜀军抄了后路就有全军覆没的危险，于是不等魏王旨意，便果断下令撤退。魏军撤退途中，果然发现蜀军将领正率军向魏军后方的三岭地区移动。曹爽率领魏军抄小路方躲过蜀军堵截，才能安全撤回。

在残酷的市场竞争中，最困难也是最重要的就是决策了。在无法把握商机，失去竞争主动权时，能否及时而勇敢地撤退，就需要睿智的远见和果断的决策力了。对于经营者来说，没有希望的市场，要赶快撤退，另辟蹊径；对于已被占领的市场不要争夺，以避免可能遭受的挫折和损失。

在1964年，松下通信工业公司作出了一个举世震惊的决定——停止大型电脑的生产。之前，松下已经花费了5年的时间去研制开发大型电脑的技术，而且还投入了十几亿的研究经费。就在快要进入最后冲刺阶段，松下却作出了全盘放弃的决策，让人不可理解。其实，松下的决定是因为考虑到大型电脑的竞争过于激烈，稍有差错就会影响全公司的发展，甚至造成难以挽回的损失，届时再作出撤退的决定，就为时已晚了。因此，在可进可退之时撤退，才是最好的选择。实际上，大型电脑市场几乎已被IBM独揽，许多世界著名的公司也已退出这一个竞争的领域。而日本实力雄厚的大公司，包括日立、富士通等也都在此投下了巨额资金。在这样的条件下，松下权衡利弊，作出了撤退的决定。松下的退出是“高明”的，正体现了“途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争”的道理。

二　通于九变之利者，知用兵矣

【原文】

故将通于九变之利者，知用兵矣[1]。将不通九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣[2]。治兵不知九变之术[3]，虽知五利[4]，不能得人之用矣[5]。

【注释】

（1）故将通于九变之利者，知用兵矣：将帅如果能通晓九变之利，就懂得如何用兵作战了。通，通晓、精通。



（2）将不通九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣：将帅如果不通晓九变的利弊，即使了解地形，也不能从中获得帮助。

（3）九变之术：九变的具体手段和方法。

（4）五利：指“途有所不

由”至“君命有所不受”等五事之利。

（5）不得人之用矣：指不能够充分发挥军队的战斗力。

【译文】

将帅如果能精通各种机变的利弊，就是懂得用兵了。将帅如果不能精通各种机变的利弊，那么即使了解地形，也不能够得到充分利用地理的优势，以达到战胜敌人的目的。指挥军队如果不知道九变的方法，那么虽然知道“五利”，也不能充分发挥军队的战斗力。

【心得】

“九变”即灵活机动的作战原则，根据特定的地形、敌情，采取特定的处理方式。孙子一直非常强调“九变”，他认为任何方针、策略都离不开机变行事、灵活运用，要因势而变，不能墨守成规。只有真正懂得“九变之利者”，才能取得胜利。

《三国演义》第62回描写刘备应刘璋之请，进驻葭萌关，抗拒汉中张鲁入侵，后来因刘备向刘璋借军马钱粮受到刁难，双方翻了脸。是进是退，刘备拿不定主意，问计于庞统。庞统回答：“我有三条计策可以让主公选择。现在马上选派精兵昼夜兼程去偷袭成都，这是上计。主公假意说自己回荆州，然后，将前来送行的守关将领杨沛、高沛擒住杀了，夺取葭萌关，攻占涪城，然后再攻打成都，这是中计。撤军退还白帝城，星夜赶回荆州，再慢慢打算，这是下计。若在这里迟疑不决，军队就要遭受重大损失，无计可救了。”刘备深思后认为：“上计太仓促了，下计太缓慢了，中计可以实施”。于是依计行事，轻易地夺下了涪水关，然后攻下雒城，取绵竹，直捣成都。庞统多谋，刘备善断，因此取得了最佳效果。且庞、刘是在对当地形势进行详实的分析后才采取了正确的决策，因而赢得了战争的胜利。

“用师之本，在知敌情”，“陈兵布阵，分军力敌”。这一军事上的用兵原则也可以成为企业产品管理方略之一。就象任何战争都

是一种动态运动一样，企业的产品管理也是一个动态运动，它直接受制于市场经营状况。“审势布阵”就是当企业进行多种产品生产时，正确地评价产品所处的地位，采取相应对策，从每个产品的市场引力和企业实力两者的平衡出发，量力定位，审势分析，缜密布阵，依据轻重缓急，作出发展、稳定、改进或收缩的决策。

企业经营没有固定一致的成功模式，没有“万灵丹”，一切都得靠经营者善于审时度势，从市场实际出发，临机处置，定下最好的决策。市场的机会随时、随地都存在，但关键在于企业能否发现机会，有效地把握机会，并选定正确的战略，以及运用适合的战术去取得竞争的胜利。不懂得随机应变的企业，即使看到机会，但最终还是会失去机会。

20世纪20年代初，南洋橡胶业的丰厚利润，吸引了美国、英国、日本的商人纷纷涌入从事橡胶的种植和生产，一时之间橡胶的产量大增，结果供过于求，造成价格急跌，利润大幅下降。见此情况，许多人急于让售胶园、胶厂。在一片混乱之中，陈嘉庚先生却看到了商机。他认为，由于橡胶用途广泛，将成为20世纪重要的原料，眼前的生产过剩和利润下降只是暂时的现象。于是他出资把其他人出让的胶厂都买了下来，同时改进设备，扩大自己胶厂原有的规模，并投资扩建橡胶熟品制造厂。果然，1922年11月，由于英国政府对橡胶生产的限制，使得橡胶价格回升，橡胶业恢复了以前的生机。陈嘉庚的成功，正是“通于九变之利”的最佳例证。

三　智者之虑，必杂于利害

【原文】

是故智者之虑[1]，必杂于利害[2]。杂于利，而务可信也。杂于害，而患可解也。

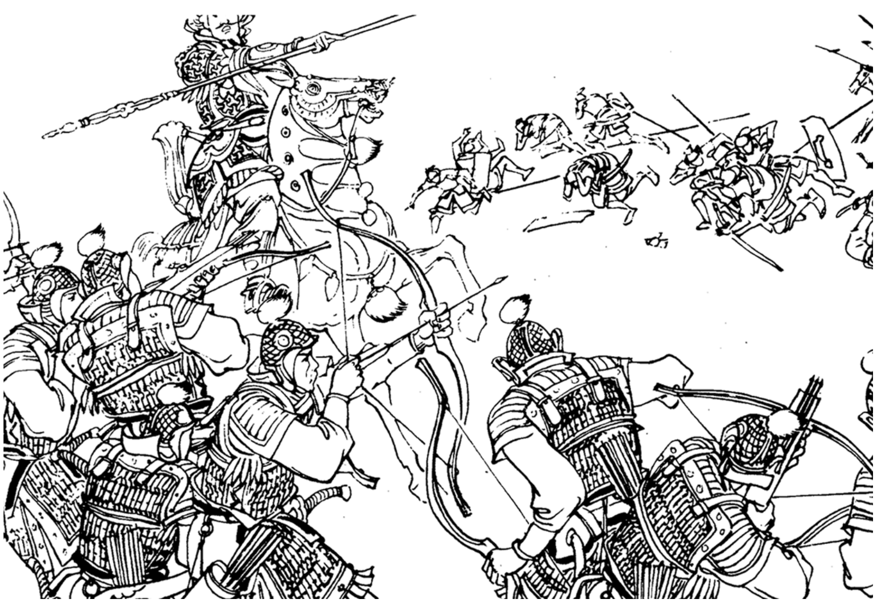
【注释】

（1）智者之虑：聪明的将帅思考问题。虑，思考。

（2）必杂于利害：必然充分考虑和兼顾到利弊两方面的因素。

【译文】

因此，明智的将帅考虑问题，必须兼顾利与害两个方面。在有



利的情况下考虑到不利的方面，大事便可以顺利进行；在困难的情况下考虑到有利的方面，那么祸患就可以消除了。

【心得】

孙子主张指挥者要从利害的矛盾两方面来分析问题、权衡得失。任何事物都是利与害的统一体，必须充分认识到两者的关系。所谓“杂于利害”，在有利的条件下，要看到不利的因素，在不利的情况下，要善于发掘有利因素，而考虑问题时切忌偏激和片面。指挥者要具有整体意识，认清利害之间的关系，创造并利用利害相互转化的关系，趋利避害，防患于未然。

1962年，苏联道弹运往古巴，美国为了对付古巴、苏联，通过对形势的分析认为：如果对此事不闻不问，则显得美国软弱，有损威信；如果出兵干预，则风险太大，有挑起第三次世界大战的可能。而如果用舆论工具或谈判方式，可能时间花费长，且成效慢。但如果对古巴进行海上的经济封锁，切断其一切贸易通路，在经济上拖垮古巴，既可展示美国的雄风，又能避免武装冲突，还可在短期内解决问题。于是美国毅然采取经济封锁的策略，果然使苏联在5天后撤走了导弹。这就是进行“趋利避害”选择的结果。

在激烈的市场竞争中，利与害也是相辅相成的，所谓“祸兮福所依，福兮祸所伏”，因此，经营者要有“杂于利害”的思想，在不利的时候要善于分析企业的优势，在顺利的时候则要看到潜伏的危机，防患于未然。

四　屈诸侯者以害，役诸侯者以业

【原文】

是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利[1]。

【注释】

（1）趋诸侯者以利：趋，奔赴、奔走，此处作动词用。句意指用利引诱调动敌人，使之奔走无暇。



【译文】

所以，要用诸侯害怕的事情使其屈服，要用危险的事情去役使诸侯，要用小利去使诸侯归附。

【心得】

孙子在这里指出根据不同的战略目的，分别采取不同的战略手段去达到自己最初“屈”以“害”、“役”以“业”、“趋”以“利”的战略设想。

吴蜀夷陵之战后，刘备战败病死白帝城。魏主曹丕采用司马懿之计，采取封官许愿、重金收买、割地分利等方法，凑集50万大军攻蜀，调五路大兵来取西川：第一路，曹真起兵取阳平关；第二路，孟达领军犯汉中；第三路，东吴起精兵取峡口入川；第四路，蛮王孟获兴兵犯益州四郡；第五路，番王轲比能起羌兵犯西平关。企图以武力迫使蜀国君臣屈服。诸葛亮以马超守西平，羌人爱戴马超，必可不战自退；魏延疑设伏兵，孟获惧险必退；李严致书孟达，孟达必称病不进；赵子龙据险守关拒曹真，必万无一失；吴见四路兵败，必观望不进，再马上与之结盟，联合抗敌，魏军必败。诸葛亮根据五路兵马不同的弱点，对症下药，或诱之以利，或威之以险，加之以害，分化瓦解，轻易地粉碎了50万兵马的进攻。

在商战中，如何充分利用消费者的心理“趋诸侯者以利”，来吸引他们的注意，提高企业的知名度，打开商品的销路，这需要经营者仔细研究、精心策划。

有一年的耶诞节，英国食品批发商普顿为出售他代理的奶酪，别出心裁地在每50块奶酪中选一块放进一枚一英镑的金币，并散发传单，大造声势。许多人受金币的诱惑，涌向普顿的奶酪店。该做法引起了同行的强烈不满，而由于人太多，又引来了警察的干预。于是普顿又张贴了一张告示，希望在奶酪中发现金币的人，如数退还。通告一贴，“奶酪含金币”的诱惑使消费者更加踊跃。警察再次就安全问题进行干预，精明的普顿在报上又刊登了大幅广告，提醒消费者在食用奶酪时，应谨慎小心，不要把金币吞到肚子里。这则广告在表面上虽然是应付了警察，但实际上却造成了更大的轰动，前去光顾的人也就更多了。

五　用兵之法，无恃其不来

【原文】

故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也[(1)]；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也[(2)]。

【注释】

（1）无恃其不来，恃吾有以待也：恃，依赖、寄望。意为不要寄望于敌人不来，而要依靠自己作好充分的准备。

（2）无恃其不攻，恃吾有所不可攻也：不要寄望于敌人不来进攻，而依靠自己具备强大实力，使得敌人不敢来进攻。

【译文】

所以，用兵的法则是：不要寄望于敌人不会来，而要依靠自己有充分的准备，严阵以待；不要寄望于敌人不会进攻，而要依靠自



己有充足的力量，使敌人无法进攻。

【心得】

孙子在此提出了“有以待”、“有所不可攻”的观点，强调任何时候都不要把希望寄托在敌人“不来”或“不攻”上面，而应该有充分的准备，使敌人无机可乘，而自己无懈可击、有备无患。这是一种积极的备战思想，见地高人一筹。事实证明，平时、战时注重“有备无患”，做到“以虞待不虞”就能取得胜利。

这种“虞”，关键在于知己知彼，即孙子所谓的“知彼知己，百战不殆”。未战以前，先充分了解敌情我情，综合双方主要条件，全面地比较、分析、研究，作出正确判断，做好充分准备，这样就一定能打胜仗。知彼而不知己，或知己而不知彼，一旦交战，处于盲目状态，可能自己的弱点恰好为敌所乘，而敌之强点却为己所遇，胜败均毫无把握。

《淮南子·兵略训》云：“善用兵者，必先修诸己，而后求诸人；先为不可胜，而后求胜。修己于人，求胜于敌。己未能治也，而攻人之乱，是犹以火救火，以水应水也，何所能制。”

《左传·隐公五年》云：“不备不虞，不可以师。”又《左传·宣公十二年》云：“有备无败。”都是强调预有准备，料敌计险，先胜而后求战。以有虞之己战不虞之敌，胜敌当为必然。

一部《三国演义》不知描绘了诸葛亮多少的神机妙算，呈现多少“以虞待不虞”的精彩场面。赤壁之战中，诸葛亮设了三路伏兵袭击曹操。第一路兵马赵云，第二路兵马张飞，第三路兵马关羽，曹操被赵云、张飞的兵马杀得人仰马翻，诸将多已带伤。当曹操带领残兵败将摆脱张飞的追杀后，来到岔路口，发现有两条路可以通往荆州；一是条大路，平坦但路程较长；二是条小路，路程短，但崎岖难行。当曹操派人得知：“小路山边有数处烟起”而“大路并无动静”后，曹操决定取华容小道直奔荆州。诸将皆不明白，纷纷发问：“烽烟起处，必有军马，为何要走这条路”，曹操自鸣得意地说：“虚则

实之，实则虚之，孔明多谋，教人放烟诈我，而伏兵于大路，想诱我中计，我却不上当。”当曹操走上华容道上时，还不知道奉派埋伏的关云长早领着500校刀手等他，害得他不得不跪地求饶。

公元220年，魏将满宠随魏文帝曹丕南征东吴，率前军进至精糊宿营，与敌夹水相对，正值大风，满宠料吴军必来烧营寨，令部队作好战斗准备。到了半夜吴军果然前来偷袭烧营。满宠率军突然出击，大败吴军。

孙武提出“以虞待不虞”之后，历代军事家们都很重视这一制胜之道。我军曾经强调过，不打无准备之仗，不打无把握之仗。《兵经百字•预字》：“凡事以未意而及者，则必心骇，心骇则仓卒不能谋，败征也。……凡属艰险危难之事，必须筹而分布之，务有一定之法，并计不定之法，而后心安气定，适值不惊，累中无虞。古人行师，经险出难，安行无虑，非必有异之智，预而已。”这也是讲，预则立，不预则废。军事斗争，随机因素多，盖然性大，更要处处小心，多准备几手。现代战争，比冷兵器时代的战争更加复杂多变，指挥员更应该树立“以虞待不虞”的谋略思想，全面准备，多想困难，设想多种可能。战场的主动权，首先应在于战前的准备，准备愈充分，胜利的可能性就愈大。

商场中没有永远的胜利者，要想在竞争中始终保持优势、处于主动，就必须不断增强自己的实力，防止竞争对手的攻击。例如有许多处于行业领导者地位的企业，为巩固既有的地位，经常借由不断开发新产品和服务的方式，来加强自己的地位。

在个人电脑市场上，竞争异常激烈，不能有半点的松懈。对此，IBM的策略是使公司不断推陈出新，让对手很难找到攻击点。IBM首先推出了个人电脑XT型，具有大容量的硬碟；接着是装置全新微处理机的个人电脑AT型，它的价格极低，功能却很多，这给他的竞争对手带来了巨大的压力，使他们不得不开始考虑自己的产品和策略。AT型电脑的推出，使许多电脑公司出现了重大危机，有的开始背负巨额的亏损，甚至倒闭。

六　将有五危

【原文】

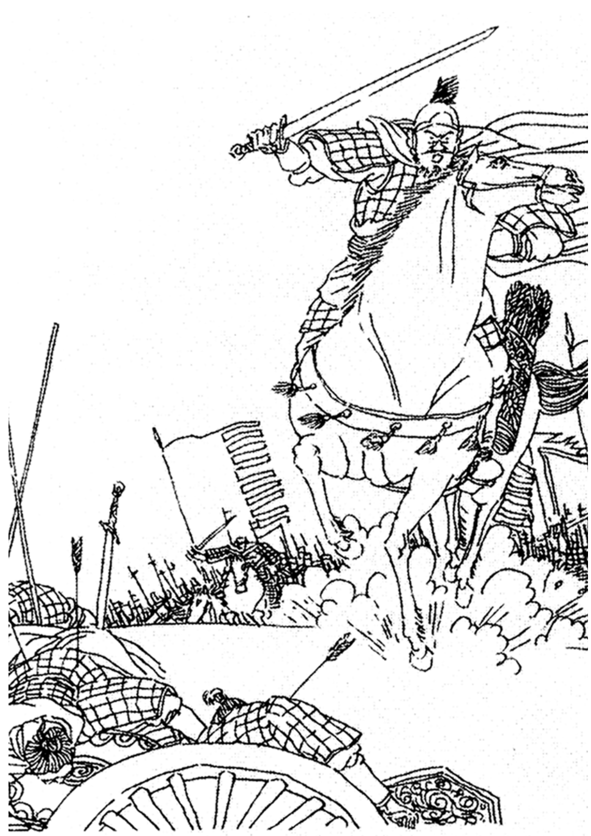
故将有五危：必死，可杀也[1]。必生，可虏也[2]。忿速，可侮也[3]。廉洁，可辱也[4]。爱民，可烦也[5]。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将[6]，必以五危[7]，不可不察也。

【注释】

(1) 必死，可杀也：必，坚持、固执之意。此句言坚持死拼，则有被杀的危险。

(2) 必生，可虏也：言将帅若一味贪生，则不免沦为战俘。

(3) 忿速，可侮也：忿、愤怒、忿懑。速，快捷、迅速，这里指急躁、偏激。意谓将帅急躁易怒，就有容易中敌人轻侮之计的危险。



(4) 廉洁，可辱

也：将帅如果过于洁身清廉，自矜名节，就有受辱的危险。

（5）爱民，可烦也：将帅如果溺于爱民，不知从全局把握问题，就易为敌所乘，有被烦扰的危险。

（6）覆军杀将：使军队覆灭，将帅被杀。覆，覆灭、倾覆。

（7）必以五危：必，一定、肯定。以，由、因的意思。五危，指上述“必死”、“必生”等五事。言“覆军杀将”都是由此五危所引起的，故不可不充分注意。

【译文】

所以，当将帅的有五种致命的毛病：只知死拼蛮干，就可能被敌人诱杀；只顾贪生活命，就可能被敌人俘虏；急躁易怒，就可能中敌人的凌辱之计；廉洁好名，就可能中敌人侮辱的圈套；只顾“爱民”，就可能导致烦扰而不得安宁。以上五点，是将帅最容易出现的过错，也是用兵的祸害。军队覆没，将领被杀，大部是由于这五种过失造成的，这是不得不慎重考虑的。

【心得】

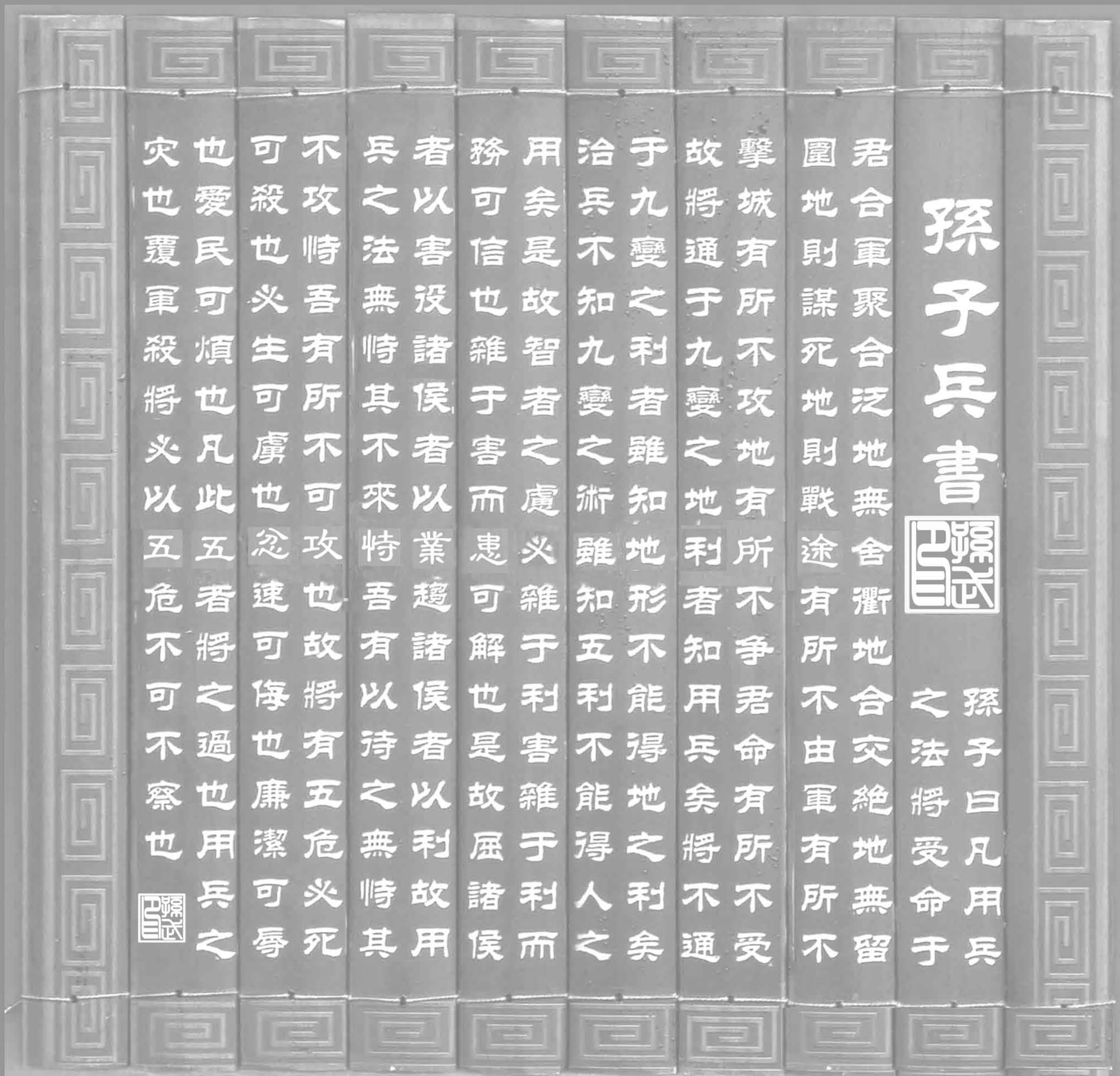
孙子列举为将的五种危险倾向：有勇无谋、贪生怕死、急躁易怒、过于自尊自爱、过于爱民如子。这些倾向，在对敌斗争中可能为敌所用、所困、所攻、所杀。

就拿爱民如子来说，刘备可谓典范，这让他在关键时刻差点险遭不测，误了大事。刘备失襄樊，奔江陵，百姓大呼：“我等虽死，愿随使君”。简雍劝他速走，刘备不听，与十万军民同行，大小车数千辆，老老少少，一天只行十余里，特别是渡襄江便耽误了许多时间，阻碍了军队的行动。曹操利用刘备军队行动迟缓，一路冲杀，刘军大乱，将帅分离，妻儿离散，死伤无数。糜夫人投井而尽，赵子龙不得不单骑救主，张翼德不得不长阪坡阻敌，有如丧家之犬。刘备爱民不得法，最后以害民、害军告终。

公司的运作是以人为中心的，策略由人制定，战术由人执行，

因此，公司的成功无疑就是人的成功。公司的经营者就如同战争的指挥者，公司的员工无异是攻城的士卒。经营者是否具有将帅之才对一个公司的发展具有举足轻重的作用。

被誉为当代世界级营销大师的李·艾科卡是美国众所皆知的风云人物。他在短短几年内使濒临倒闭的美国克莱斯勒汽车公司起死回生，以成功的经营方法和卓越的公关才能创立了令人折服的业绩。李·艾科卡于1979年到克莱斯勒汽车公司担任总裁时，接手的是一个债台高筑的烂摊子。在万般无奈下，艾科卡只好求助于政府的担保，以便从银行获得10亿美元的贷款，用于克莱斯勒公司研发新型轿车的工程上。但此举引来各界的不满，因为在美国，企业界如果靠政府帮助来发展自己的企业，是不合乎自由竞争原则的。面对企业界、舆论界、美国政府和国会的各种斥责、反对声浪，艾科卡经过冷静的分析后，采取了“分兵合进、各个击破”的战术，争取到社会各界的同情与支援，他所需要的10亿美元贷款也终于顺利地到手了。他利用这笔得来不易的贷款，一举开发出了几种新轿车。从1982年起，克莱斯勒公司就开始转亏为盈，翌年又赚取了9亿多美元的利润，创造了该公司有史以来盈利最丰的纪录。克莱斯勒公司由此写下新的辉煌史，艾科卡也一举成名，成为最受美国人敬佩及世人瞩目的优秀企业家。试想，如果李·艾科卡优柔寡断，胆小怕事，现在的克莱斯勒公司会是怎样的景况呢？


孫子兵書
孫子曰凡用兵之法將受命于
君合軍聚合泛地無舍衢地合交絕地無留
圍地則謀死地則戰途有所不由軍有所不
擊城有所不攻地有所不爭君命有所不受
故將通于九變之地利者知用兵矣將不通
于九變之利者雖知地形不能得地之利矣
治兵不知九變之術雖知五利不能得人之
用矣是故智者之慮必雜于利害雜于利而
務可信也雜于害而患可解也是故屈諸侯
者以害役諸侯者以業趨諸侯者以利故用
兵之法無恃其不來恃吾有以待之無恃其
不攻恃吾有所不可攻也故將有五危必死
可殺也必生可虜也忿速可侮也廉潔可辱
也愛民可煩也凡此五者將之過也用兵之
災也覆軍殺將必以五危不可不察也

第九章 行军篇

◉ 本章综述

本篇专门论述作战中有关行军的各种问题，诸如行军时如何安营扎寨，如何观察和利用地形，如何侦察敌情等等。

全篇内容大体分为四部分：

第一，分别从山岳地带、河川地带、盐碱地带、平原地带，以及其各种险阻地带论述了行军扎营、应敌所必须注意的事项和应该采取的措施。

第二，论述行军过程中侦察敌情的几种基本方法。诸如“敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也；其所居易者，利也；众树动者，来也；众草多障者，疑也；鸟起者，伏也……”

第三，指出用兵打仗，主要的并不在于兵力越多越好，而在于“并力、料敌、取人”，也就是善于集中兵力，判明敌情，以智取胜；那种“无虑而易敌”，一味只知盲目猛进的人，将“必擒于人”。

第四，指出统帅军队必须重视平时的教育，同时，也更要重视战时军纪严肃，赏罚分明。强调为将者要言而有信，令行禁止，士卒们才会心悦诚服。

孙武在本篇还提出了“令之以文，齐之以武”的文武兼用之治军原则，即要用道义来教育士兵，用法纪来统一步调，这样的军队打起仗来一定能取得胜利。

一　半济而击之，利

【原文】

绝水必远水[(1)]，客[(2)]绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之[(3)]，利。

【注释】

（1）绝水必远水：意谓横渡江河，一定要远离江河之处驻扎。

（2）客：指敌军，下同。

（3）勿迎之于水内，令半济而击之：迎，迎击。水内，水边。济，渡。半济，渡过一半。此句谓不要在敌军刚到水边时迎击，而要在敌军渡河渡到一半时再发动攻击，因为此时敌军首尾不接，行伍混乱，攻之容易取胜。

【译文】

横渡江河，必须在远离水流之处驻扎。敌人渡河来战，不要在



江河中迎击，要等它渡过一半时再出击，这样较为有利。

【心得】

孙子于此论述在江河地带行军作战的处置方法，提出了令敌“半济而击之”的作战原则。意即当敌人渡河来战，不要在江河边迎击，而应该在它渡河渡到一半时再发动攻击，分批歼敌于水际滩头。孙子这一项作战原则，虽仅就渡河作战来说，但实际上，其精神是适用于一切水域防御作战。现代抵抗登陆作战中，以劣势装备胜优势装备之敌，尤其要掌握这样一个作战原则，以便抓住最有利的战机歼灭敌人。

1821 年 8 月，拿破仑远征莫斯科受挫，撤军至别列津纳河一线，准备渡河。但河上的桥梁已被苏军炸毁，河水解冻，无法徒步过河，拿破仑遂于渡口边以北五公里外不足二十尺宽的浅水区架了两座高架浮桥。11 月 26 日晚，法军开始渡河，就在前卫刚到达彼岸，而大部分士兵仍在渡河之际，俄军大举进攻，轰炸浮桥、封锁通道。一时之间法军如入瓮中，任人宰割，死伤无数。此时，一座浮架被炸毁，形势更加混乱，许多人企图泅渡，结果葬身河底。29 日，法军为摆脱追击而炸毁浮桥，1 万多名法国士兵留在东岸，成了刀下之鬼。

“半济而击之”往往是企业后发制人的招数之一。在竞争对手推出新产品时，常常按兵不动，静观其变。然后通过市场调查，去了解消费者对其产品的意见和建议，同时对竞争对手的新产品进行认真分析、仔细研究，在找出对方产品优缺点的基础上，截长补短，研制出更完善的产品推向市场，从而一举跃居前位。

日本松下公司曾用“半济而击之”的策略击败实力强大的索尼公司。1969 年，索尼公司研制成功并推出世界上最早的家用小型录影机，一时风靡市场。这时，松下公司并不急于步其后尘，而是通过分析和研究，针对新录影机的弱点和市场需求的变化，研制出更受消费者喜爱的可录影 4 ~6 小时的机种，其录影时间比索尼的产品长，而且价格也便宜约 15%。故该产品一上市销售量便很快压过索尼，独占鳌头。

二　凡军好高而恶下，贵阳而贱阴

【原文】

凡军好高而恶下[1]，贵阳而贱阴[2]，养生而处实[3]，军无百疾，是谓必胜。丘陵堤防，必处其阳而右背之[4]，此兵之利，地之助[5]也。

【注释】

（1）好高而恶下：即喜欢高处而讨厌低处。好，喜欢；恶，讨厌。



（2）贵阳而贱阴：贵，重视。阳，向阳干燥的地方。贱，轻视。阴，背阴潮湿的地方。句意为看重向阳之处而轻视阴湿地带。

（3）养生而处实：指军队要选择水草和粮食充足、物资供给方便的地域驻扎。

养生，指水草丰盛、粮食充足，能使人马得以休养生息。处实，指军需物资供应便利。

（4）必处其阳而右背之：指置军向阳之地并使其主要侧翼背靠高地。

（5）地之助：意谓得自地形的辅助。

【译文】

大凡驻军总是喜好高地，厌恶低洼之地；看重向阳的地方，轻视阴湿的地方；靠近水草，军需充实，将士百病不生，这是军队必胜的条件。在丘陵堤防行军，必须占领它向阳的一面，而主要侧翼要背靠它，这对军队有利，算是得到了地形的辅助。

【心得】

孙子在这里提出了关于军队驻地的选择问题，他认为行军打仗时，军队驻地的选择必须在高处、向阳处和物资丰富处，这既有利于我军的出击与休整，也有利于粮食的供应，而占据有利条件，胜利自然也就有了保障。

唐昭宗干宁四年，汴州刺史、宣武节度使朱全忠大举兴师，讨伐淮南节度使杨行离。朱全忠命令庞师古攻扬州，葛从周攻寿州。庞师古率兵7万驻清口，部属认为清口低洼，不宜驻军，但师古自以为兵多，不以为意。杨行离奉军至楚州拒敌，命朱谨在滩河上堵水截流，准备水淹汴军。探子报告师古，师古认为是谣言惑众，一意孤行。一天，朱谨率军五千人，伪冒汴州军旗号，将汴军杀得措手不及，杨行离后又决堤放水，汴军死伤无数，继又亲率大军掩杀，全歼庞师古军于渭水，葛从周只好撤退，杨行离乘胜追击，汴军大败。

对于企业来说，重要的是寻找一个适当的市场定位，一个适合企业发展的目标市场是成功的基本保障。在激烈的竞争中，最

关键的是分析自己和竞争者的优劣势，以便找出自己的市场，使企业能在自己适合的市场为消费者提供更有效的服务，并且有足够的实力去和其他企业竞争，以及有足够的空间让企业自由发展。

企业的竞争犹如战场上角逐，优存而劣汰。经营者如果没有独特之处，必将被淘汰。美国人吉姆•特纳到餐厅林立、酒店如云的菲律宾首都马尼拉市开办餐厅，参加竞争。他先是雇用了一批年轻漂亮的姑娘和英俊的小伙子当服务员，结果是顾客稀少，生意萧条。后改为全部矮人充当服务员的“矮人餐厅”，却一举成功。英俊小伙当服务员与一般餐厅并无两样，而全国矮人当服务员的餐厅却是世上唯一的。这是独特用人而取胜的，其他方面独特取胜的也很多。

皇冠瓶盖公司的发展就是一个最好的例子。它看准了啤酒、软性饮料和喷雾剂业中罐头的用途，同时经过分析发现，在这个市场上，自己的公司具有相当的实力，能以独树一格的形象和低成本的生产占据优势。于是它把目标定在这个竞争不太激烈的市场上，并且只生产钢罐，而不同时生产铝罐。在其目标市场上，公司以服务、技术协助和提供种类齐全的钢罐、罐盖和罐装机为特色。同时，公司还将其厂房设备专用于生产既定市场的顾客所需求的罐头种类，并积极进取，在现代化的钢罐两段成形技术方面投资，使公司在这个不大的目标市场上取得了巨大的成功。

三　谨覆索之

【原文】

凡地有绝涧(1)、天井(2)、天牢(3)、天罗(4)、天陷(5)、天隙(6)，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之(7)。军旁有险阻(8)、潢井(9)、葭苇(10)、山林、翳荟者，必谨覆索之(11)，此伏奸之所处也(12)。

【注释】

（1）绝涧：指两岸峻峭、水流其间的险恶地形。

（2）天井：指四周高峻、中间低洼的地形。

（3）天牢：牢，牢狱。天牢即是对山险环绕，易进难出之地形的描述。



（4）天罗：罗，罗网。指荆棘丛生，使军队进入后如陷罗网而无法摆脱的地形。

（5）天陷：陷，陷井。指地势低洼、泥泞易陷的地带。

（6）天隙，隙，狭隙。指两山之间狭窄难行的谷地。

（7）吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之：意谓对于上述“绝涧”等“六害”地形，我们要远离它，正对它，而让敌军接近它，背靠它。

（8）军旁有险阻：险阻，险山大川阻绝之地。

（9）潢井：潢，积水池；井，指出水之穴地。

（10）葭苇：芦草，此处泛指水草丛聚之地。

（11）必谨覆索之：一定要仔细、反覆地进行搜索。谨，谨慎。覆，反覆。索，搜索、寻找。

（12）此伏奸之所处也：指“险阻”、“潢井”等处往往是敌人伏兵或奸细的藏身之处。

【译文】

凡是遇到“绝涧”、“天井”、“天牢”、“天罗”、“天陷”、“天隙”等地形，必须迅速避开它、远离它，让敌人接近它。而行军路上遇到险山大川、洼陷、水草丛聚之地，一定要仔细、反覆地进行搜索，因为这里往往是敌人伏兵或奸细的藏身之处。

【心得】

行军作战时，遇到地势不开阔，难进又难退的地方，必须赶紧离开，不然会导致兵折将损，全军覆灭。这里孙子强调的是重地利的原则，阐述在地方位置的选择上，要明利弊。

1863 年 5 月初，太平天国翼王石达开发兵四川，由花园津至德昌、马道子，得知渡口有清军及地方势力把守，于是派浇冕宁、越嶲，于 14 日到紧打地（今主顺场）。其间左有松林小河、右有先鸦漩河，前面更有汹涌的大渡河。山高水急，峭壁绝涧，凶险异常。

遇到这种不利的地形，本应迅速离开，但石达开由于当夜妻子产下一子，犒赏三军，休息三日。石达开的延缓，使清军云集，占据险隘，拆去索桥。5 月 21 日，石达开抢渡大渡河未果，改由泸定桥趋天全，欲渡松林小河，又被阻。5 月 29 日，土司兵夜袭马鞍山，断粮道。6 月 3 日，太平军抢渡又未果。清将激国泰、参将杨应刚又分两路扑到。石达开率七、八千太平军退至老鸦漩，又为土司兵所阻，其妻妾、幼子及一部分亲随携手投河。石达开致书骆康章，欲以一死保全部下生命。6 月 13 日，石达开全营被扣押，清将唐支耕杀 2000 太平军于大树堡，石达开则在成都被杀害。

“谨覆索之”反映在商战中，就是提醒经营者在准备投入某一市场前，不能太过贸然。首先必须对市场供求进行深入调查，了解消费者的需求，引起消费者对产品的兴趣和注意，再以此为依据，为企业找到进入市场的突破口。

美国著名企业柯达公司在研制新产品时，非常注重市场调查，他们会先收集消费者的意见和建议，不断改进新产品，然后再正式推出市场。例如，他们在生产碟式相机时，首先是进行广泛的市场调查，以提出开发这种新产品的构想，再设计出相机的模型，并对相机的各项性能作可行性报告。由生产部门造出样机后，公司再进行第二次市场调查，找出样机与消费者期望之间存在的差距，再加以改进；而改进后的相机交由消费者试用，在得到大多数消费者的认同和欢迎后，才将最后结果上报总公司，批准后交给工厂试产。再把试产品交给市场开发部门做进一步详细调查，最后才确定价格，正式投入生产，推向市场。可见，柯达公司对推出新产品是非常谨慎的，在掌握市场动向，了解消费者需求后，才正式上市。这样一来，即可避免产品脱离市场，而使公司造成损失了。

四　辞卑而益备者，进也

【原文】

辞卑而益备者，进也[1]；辞强而进驱者，退也[2]；轻车先出，居其侧者，陈也[3]；无约而请和者，谋也[4]；奔走而陈兵车者，期也[5]；半进半退者，诱也[6]。

【注释】

（1）辞卑而益备者，进也：敌人措辞谦卑恭顺，同时又加强战略，这表明敌人准备进犯。卑，卑谦、恭敬。益，增加、更加之意。

（2）辞强而进驱者，退也：敌人措辞强硬，在行动上又示以进攻的姿态，这是表示其准备后撤。

（3）轻车先出，居其侧者，陈也：轻车，战车。陈，同"阵"，即布阵。句意为战车先出而摆在侧翼，是在布列阵势。



（4）无约而请和者，谋也：敌人还没有陷入困境，却主动前来请和，其中必有阴谋。约，困屈、受制之意。

（5）奔走而陈兵车者，期也：敌人急速奔走、摆开兵车阵势，这是想与我进行作战。期，期求。

（6）半进半退者，诱也：似退非退，是为了诱我进入圈套。

【译文】

敌人措辞谦卑恭顺，同时又加强战备，这表明敌人准备进犯；敌人措辞强硬，在行动上又表示出进攻的姿态，这是其准备后撤；战车先出而摆在侧翼，是在布列阵势。敌人还没有陷入困境，却主动前来请和，其中必有阴谋；敌人急速奔走、摆开兵车阵势，是想与我作战。敌人似进不进，似退不退，是为了诱我入圈套。

【心得】

这是指敌人想进攻而施用的阴谋诡计，我方一定要加强戒备，切不可上当。笑为其表，刀为其里，退为假象，进是本质。指挥作战，一定要眼光敏锐，决不可为假象迷惑，上当中计，导致失误。

在销售中利用“辞卑而备者”，常会收到意想不到的效果。

70年代的石油危机，导致世界石油价格猛涨，导致汽车销售非常困难。而一位日本丰田的推销员，面对犹豫不决的美国顾客时，用流利的英语对他们说道：“现在油价太高，买汽车的确不划算。相较之下，还是自行车好，不仅价格便宜，而且又不耗油。上个月，我就买了一辆自行车骑去上班，谁知足足花了我4个小时才赶到公司。天哪！累得我汗流浃背，气喘吁吁，躺在沙发上，动都不想动。但转念一想，经理看到非炒我鱿鱼不可，于是拼命支撑到下班，浑身像散了一样，想到还得骑车回家，泪水就不由自主地流下来。这时我才明白，自行车虽好，轿车却是无论如何都要具备。不过我想告诉顾客，买车最好选丰田，因为丰田汽车的品质好、价格低、又省油。”推销员一席话，让顾客争相订购丰田汽车。

五　兵非益多也

【原文】

兵非益多[1]也，惟无武进[2]，足以并力、料敌[3]、取人而已。无惟无虑而易敌[4]者，必擒于人。

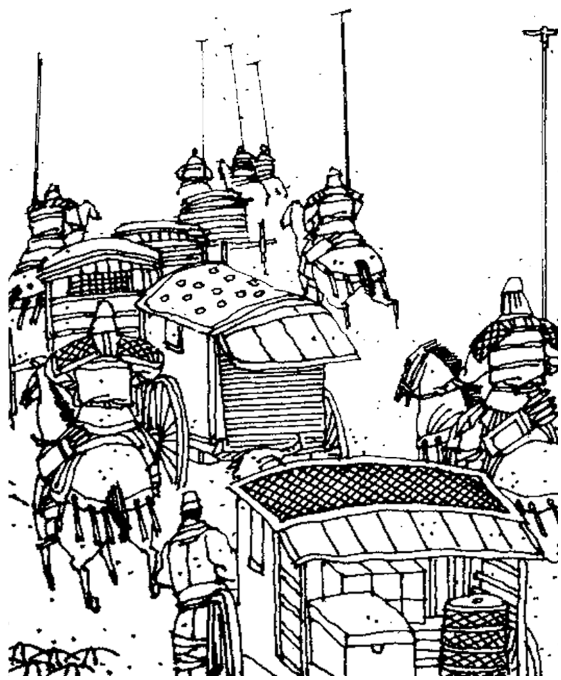
【注释】

（1）兵非益多：兵不以多为有利。

（2）惟无武进：不能恃武轻进。

（3）并力、料敌：集中兵力，察明敌情。

（4）无虑而易敌：无谋而轻敌。



【译文】

打仗不在于兵愈多愈好，只要不盲目贸进，能够集中兵力、判断敌情、取胜于地就足够了；那种既无深谋远虑而又轻敌的，必定会被敌人所俘虏。

【心得】

本段提出了“兵非益多”的作战思想，战

胜敌人的关键在于将帅能否集中使用兵力、准确判断敌情。要先敌制胜，慎战、并力、料敌、取人是用兵取胜的四个要素。但要获得最终的胜利，主要要靠兵精、将谋。

秦始皇十一年，王翦带兵进攻赵国，攻陷9座城池。十八年(公元前229年)，王翦再次带兵攻打赵国，赵王投降。之后，王翦代李信伐楚国，楚国便集合全国三军拒秦，王翦到达楚地后，坚壁不出。无论楚兵怎样挑战，王翦就是不应，每日让士卒休息盥沐，善办伙食，同饮共餐。过了一些日子，王翦问身边的士兵："在做什么？"士兵回答："在练投石。"。待楚军退却时，王翦即命士兵追击，结果大败楚军，项燕战死。一年后，楚灭，楚王当了俘虏。此战，王翦兵精，训练有素，养精处逸，终于平定浩大的楚军。

在商战中，小企业虽然在规模、资源上无法与大企业抗衡，但如能充分发挥企业有限的资源，一如集中兵力，同样也能在市场中大显身手。但如果分散兵力，只会让自己自顾不暇，甚至连以前仅有的一点竞争力也会失去，以致在市场中难以立足。

拉克航空公司的失败就是一个典型的例子。与其他实力雄厚的大航空公司相比，拉克航空公司无论在规模或资源上都处于劣势，但公司起初在北大西洋上采用不提供非必要服务为基础的低成本战略，集中资源把目标对准那些对价格极为敏感的普通旅客，因此取得了不小的成功。然而，随着时间的推移，公司想进一步扩大市场，希望以此提高竞争力，于是开始增加新的服务和开辟新的航线，这使得它的低价形象大受影响。而且，由于本身的物力、人力、财力有限，其服务和运输系统无法与大航空公司相比，最后，拉克航空公司不得不落入倒闭的命运。

六　令之以文，齐之以武

【原文】

卒已亲附[1]而罚不行[2]，则不可用。故令之以文，齐之以武[3]，是谓必取。

【注释】

（1）亲附：施恩德使士兵亲近归服。

（2）而罚不行：有刑罚而不严格执行。

（3）令之以文，齐之以武：文，仁恩；武，威刑。

【译文】

士卒已经亲近依附，如果仍不执行军纪军法，也是不能用他们来打仗的。所以，要用政治道义教育他们齐心协力，用军纪军法来统一他们的行动，这样的军队才是必胜的军队。



【心得】

“令之以文，齐之以武”是孙子所提出的治军战略原则。其核心思想是以政治道义教育士兵，用军纪军法来统一步调，使士兵服从将帅的指挥，这样的军队才能够打胜仗。他主张奖与罚、宽与严并用，恩威兼施，孙子的这个原则为历代兵家引以为典，极为推崇。这表明，恩威并举、宽严相济，是孙子统军的基本思想。

公元前636年春，晋文公回国主持政权后，为争霸中原，积极备战。他首先采取有效措施，使人民安居乐业，并以“尊周”来获得诸侯的拥护。他攻打周天子赐给他的封地——原，出兵前说只打三天，三天一到，明知敌人马上就败，仍退兵30里以示自己言而有信。此外，还设置专门机构办理官吏升迁和处理有关纪律的问题。后来他看到晋国老百姓对国家已有信任，便于公元前632年出兵，在城濮大败楚军，称霸天下。

企业的活力源于合理的内部管理，而企业的管理，在一定程度上就是人的管理，必须发挥每个人的最大潜力，激发其积极性，这同样需要“恩威并济”的管理方针与原则。

电器制造商惠普公司就具有高超的人力资源管理技巧。成立于1939年的惠普公司是以电器产品为主的生产厂家。该公司不仅让员工的业绩和其收入紧密联系，而且在经营中实行人本主义管理，使员工在公司内有引以为傲的尊严感、认同感和成就感。在管理中，公司重视个人的自由和主动性，并强调共同的目标和团队合作。而公司明确的目标也为员工指明了方向，员工可以创造性地采用自己的方式来实现此一目标，为公司的成功做出贡献。为了保证公司以个人为中心，并且保持非正式的、开放的风格，公司内部各部门都实行小型化。当某些分支机构因过度发展以致超过理想的规模时，惠普公司就对这些部门再进行划分。坚持以人力资源管理为核心的原则，使公司一直保持领先的地位，结果不论是做为受雇者，或者做为经营者，在公司都受到很高的评价。

七　令素行以教其民，则民服

【原文】

令素行[1]以教其民，则民服；令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也[2]。

【注释】

（1）令素行：一贯严行法纪。

（2）与众相得也：得，这里指相处很和谐。



【译文】

平时认真执行法令、教育士卒，士卒就会服从。向来不注重执行法令、教育士卒，士卒就不会服从。平时法令能够认真执行的，这表明将帅与士卒之间关系相处得很好。

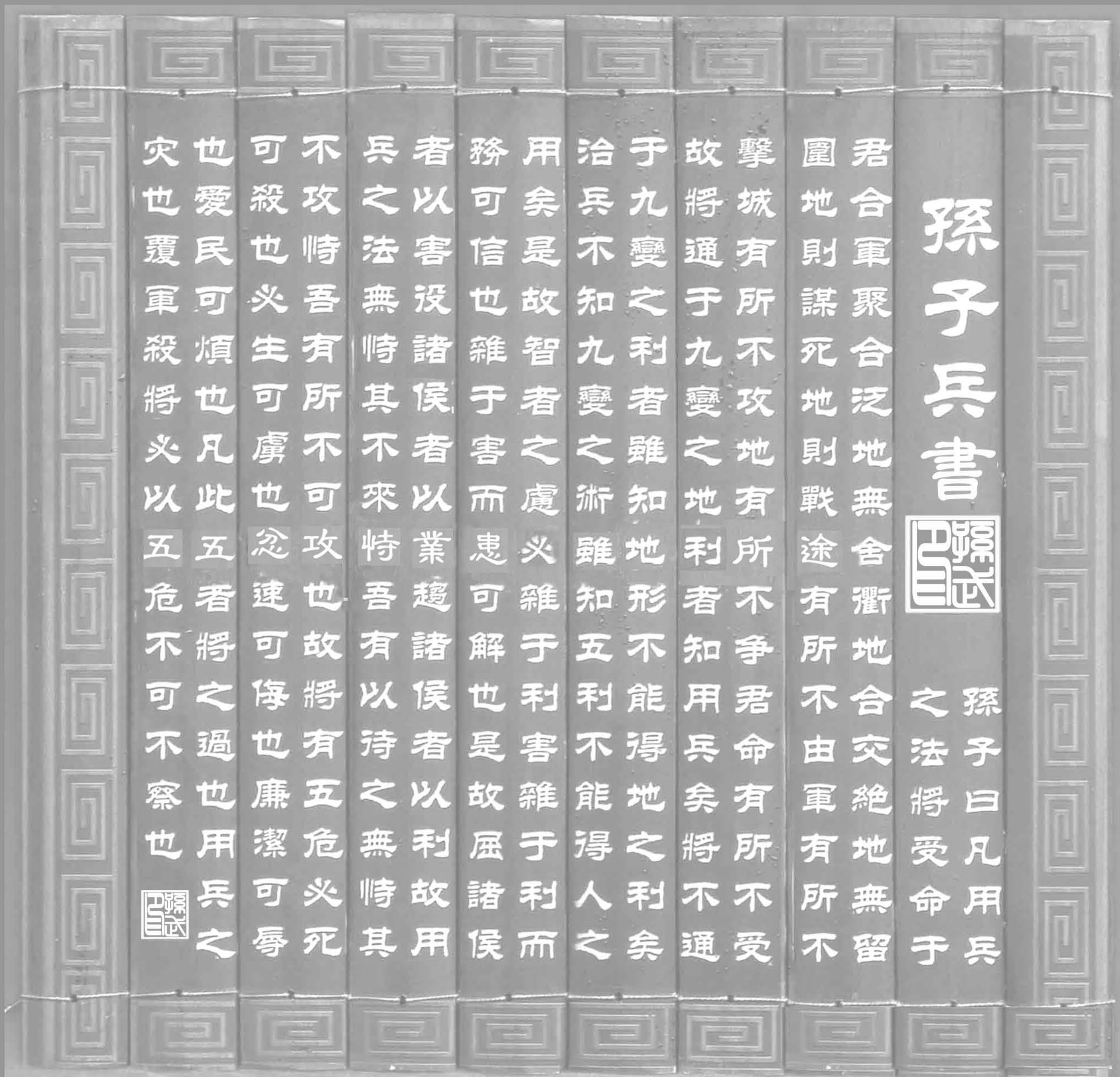
【心得】

孔子说："其身正，不令而行；其身不正，虽令不从"。领导者以身作则是无声的命令，中外古今莫不如此。只有这样，才能增加军队的凝聚力，众志成城，锐不可挡。

1799 年 6 月，拿破仑进军维利亚，吃了败仗，于是向埃及撤退。队伍行进在一望无际的荒漠上，高温、鼠疫威胁着官兵，不少人生了病。为了保持战斗力，拿破仑命令所有的马匹和马车运送伤病人员，其余的人一律步行，军官和士兵都一样。命令下达后，管马匹的军官认为总司令拿破仑应当例外，便问他要哪匹马。拿破仑说："全体步行，我第一个先走。"全军深受鼓舞，终于克服了难以想像的困难，顺利到达开罗，接着与土耳其军队展开英勇战斗，歼敌 1.5 万多人。

管理是门高超的艺术，如果能设计和保持一种良好的制度安排，使人在这种环境里主动完成任务，就能以高效率达到目标，形成一种和谐的力量，推动公司的发展。

在芬兰有一家叫索尔的清洁公司，拥有 2500 名员工，其主要业务是提供清洗服务、处理垃圾服务及出租清洁织物等，服务对象有机场、医院、商店、地铁车站、一般企业及办公机构等等。公司在芬兰 21 个城市设有 1000 多个服务点，营业额在 800 多家同行公司中排行第二。该公司员工常常一个人在没有任何监督的情况下独立工作，自发地为客户提供优质服务。究其原因，在于公司对其员工采取了"成果导向"的评量方式。这种方式是由领班和清洁工根据工作计划自定工作指标，而公司监督指标的完成情况，只看成果，不看工时，完全根据工作成果支付员工薪酬。公司并向客户发送服务满意度调查表，由客户每月填写对服务工作的满意程度及希望或要求。在调查表的下端有喜怒哀乐的脸谱栏，其表情从大笑到愤怒，分别表示满意、较满意、一般、不太满意及不满意。客户可在相应的脸谱上勾选记号，以为评量。据统计，有 75% 的客户对索尔公司的服务感到满意，而近 25% 的客户比较满意。顾客每次都会填写调查表，领班再根据顾客填写的意见调查表每月交给总部一份经营状况和质量方面的书面报告，公司便根据成果发放薪酬。如果超额完成指标还可以多拿 30% 左右的弹性工资。这一套成果管理方式激发了员工的自觉性，也赢得了客户的满意，公司的营业额连年上升。可见，正是严格的管理造就了员工的自律，这不正是"令素行以教其民，则民服"的最好写照吗？


孫子兵書
孫子曰凡用兵
之法將受命于
君合軍聚合泛地無舍衢地合交絕地無留
圍地則謀死地則戰途有所不由軍有所不
擊城有所不攻地有所不爭君命有所不受
故將通于九變之地利者知用兵矣將不通
于九變之利者雖知地形不能得地之利矣
治兵不知九變之術雖知五利不能得人之
用矣是故智者之慮必雜于利害雜于利而
務可信也雜于害而患可解也是故屈諸侯
者以害役諸侯者以業趨諸侯者以利故用
兵之法無恃其不來恃吾有以待之無恃其
不攻恃吾有所不可攻也故將有五危必死
可殺也必生可虜也忿速可侮也廉潔可辱
也愛民可煩也凡此五者將之過也用兵之
災也覆軍殺將必以五危不可不察也

第十章 地形篇

◉ 本章综述

本篇论述用兵作战该怎样利用地形的问题，孙子从不同的角度说明了作战与地形的密切关系，强调将帅要重视对地形的研究和利用，以采取恰当的策略，夺取战争的胜利。孙武指出，用兵打伏经常会遇到“通形”、“挂形”、“支形”、“隘行”、“险行”、“远行”等六种地形。为将者应审慎判明各种不同地形并采用不同的战法加以利用。比如，对敌能来，我军能往的“通行”，应“先居高阳，利粮道”，以应战敌人。他又明确地指出“地形者，兵之助也”，行军打仗如果“知彼知己”，则“胜乃不殆”，如“知天知地”，则“胜乃可全”。

孙武分析了九种战地的特点和士兵处在这些地区的心理状态，相应地提出了在这些地区用兵的不同措施。他认为深入敌国，等于把士兵投置在危地、陷入死地，他们会因此拼死作战，发挥更大的战斗力；而且，深入敌国还可就地补充军粮，且离家太远兵士就不会逃散，会服从指挥，一心一意作战，夺得战争的胜利。

孙子认为将帅由于指挥失误会导致“走、弛、陷、崩、乱、北”六种失败的局面，此“非天地之灾”，而是“将之过也”。他强调将帅要深刻认识自己对于军队、国家的重大责任，要“退不避罪，唯民是保”，一切以取得战争胜利为目的。

一　通形者，先居高阳，利粮道，以战则利

【原文】

我可以往，彼可以来，曰通。通形者，先居高阳[1]，利粮道[2]，以战则利[3]。

【注释】

（1）先居高阳：意为抢先占据地势高且向阳之处，以争取主动。

（2）利粮道：指保持粮道畅通。利，此处作动词。

（3）以战则利：以，凭借。此句承上“先居高阳，利粮道”而言，意谓若能先敌抵达，占据高阳地带，并保持粮道畅通，如此进行战斗则大为有利。



【译文】

凡是我们可以去，敌人也可以来的地域，叫做“通”；在“通”形地区，应抢先占领开阔向阳的高地，并积极保持粮草补给线的畅通，这样有利于对敌作战。

【心得】

孙子认为，战地地形一般有“通”、“挂”、“支”、“隘”、“险”、“远”六类。在“通形”地区的处置方法是：要占据地势高的位置，并且确保粮食等后勤军需供应的畅通无阻，如此便可取得战争的胜利。“通形”地区，一般交通发达，敌、我都可以进入，所以抢占了有利位置等于抓住战争的先机和主动。

三国时，荆州成了各路兵家的必争之地，因为荆州连接魏、蜀、吴，交通四通八达，粮产丰富。孙权要一统江南，必取荆州；曹操要跨过长江，实现统一大业，必取荆州；刘备要夺取西州，也非据有荆州不可。三家为夺取荆州绞尽脑汁、机关算尽。赤壁战败，曹操只好逃出荆州，为了联合刘备抗曹，孙权只好借出荆州。赤壁胜利是孙、刘两家齐心协力的结果，刘备可以理直气壮地将荆州占为已有，但为了孙刘联盟，刘备采取诸葛亮的两全之策，用“借”字，既有生存的一席之地，又不破坏两家的联盟。由于蜀国棋高一着，刘备长时间占领荆州，并以此为根据地，向西取得了西川与汉中，孙权无话可说。

现代的竞争日趋白热化，企业要想在竞争中占据先机，必须考虑选择一个恰当的地点与竞争对手进行较量。这一地点的选择，应该是在竞争对手尚未准备充分或不太感兴趣的市场面，而该市场面可能集中于成本基础上，或者不同档次的产品种类，以及其他领域。企业要想在竞争中获胜，“先居高阳，利粮道，以战则利。”的策略是必不可少的。

二　挂形者，敌无备，出而胜之

【原文】

可以往，难以返，曰挂；挂形者，敌无备，出而胜之，敌若有备，出而不胜，难以返，不利[1]。

【注释】

（1）挂形者……难以返，不利：往，前往、开往。返，返回。备，准备。出，出兵。



【译文】

凡是可以前进、难以返回的地区，称作“挂”；在挂形的地域上，假如敌人有防备，我们出击就不能取胜，而且难以回师，对我军就不利了。

【心得】

凡是地形复杂的地方，易进难出。对于这种情况，将帅要灵活处

理，在敌人没有防备的情况下，我方要出奇制胜；在敌人有防备的情况下，就要果断离开，以免造成军队的损失。

《三国演义》中有这样一段故事：曹操攻克南郑之后，司马懿、刘晔建议应迅速攻蜀，不然诸葛亮为相、关张为将，蜀地既定，攻取将十分困难。曹操以蜀地可以往，难以进为由，一直按兵不动。曹操在胜利的情况下，审时度势，知难而退，实乃明智之举。一是劳师袭远，后方空虚，孙权、关羽如抄后路，则前后受敌；二是刘备军力旺盛，蜀地易守难攻，胜负难料；三是入川凶险，长途跋涉，难以持续作战。曹操在胜利时能看到部队潜在的危险，确实是一个高明的统帅。

选择适合的市场切入点，对每个企业来说都是至关重要的。但关键在于必须在竞争对手毫无防备的地点发动进攻，否则后果将不堪设想。

多年以来，美国通用汽车一直以生产中档汽车为主，它的雪佛莱、奥兹莫比尔、卡迪拉克闻名于世，曾轻而易举地击败了福特、克莱斯勒和美国汽车公司的进攻，有很长的一段时期一直主宰着汽车市场，成为带有传奇色彩的故事。但二次大战后，通用汽车公司遭受到两次强有力的冲击，一次是日本人用价格低廉的诸如丰田、大发、本田等小型汽车一举打入美国市场；另一次是德国人的宾士和 BMW 以其高昂的价格、豪华的设计顺利进入市场。日本人和德国人的成功正是因为他们绕过了通用的“马其诺”防线，在通用没有防备的地方突施袭击。试想如果他们在中档车上与通用一决高低，结果又会怎样？

三　支形者，令敌半出而击之

【原文】

我出而不利，彼出而不利[1]，曰支。支形者，敌虽利我[2]，我无出也，引而去之[3]，令敌半出而击之[4]，利。

【注释】

（1）彼出而不利：敌人出击也同样不会得到多大好处。

（2）敌虽利我：敌虽以利相诱。利，利诱。

（3）引而去之：引，带领。去，离开、离去。引而去之，指率领部队伪装退去。

（4）令敌半出而击之：令，使。击，反击、攻打。

【译文】

凡是会使敌我两军出击均不利的地段就叫做“支”。在“支



形”的地域上，敌人虽然以利相诱，我们也不要出击，而应该率军假装退却，诱使敌人出击一半时再回师反击，这样就有利了。

【心得】

对于敌我双方都不利的地形，要审慎决策，辨明凶险，不要轻易冒险出击。我方要善于利用敌方弱点，诱敌深入。然后使敌于不利，从而取得辉煌战果。

德军的著名将领埃尔温·隆美尔号称“沙漠之狐”，以狡诈善战著称。他在战争中，屡次大败英军。1942 年 8 月 15 日，英军任命伯纳德·劳·蒙哥马利为将军。蒙哥马利利用隆美尔急于速战的特点，制造假情报诱敌上勾。隆美尔不听劝阻，不知不觉中了圈套，陷入了英军精心设置的地雷区。双方最后会战的拉吉尔地区，正是“我出而不利，彼出而不利”的地区；在这种地形上应当是敌人利诱我方出战，我也不能贸然出击。但隆美尔忽略了地理因素，而使自己的部队一开始进攻便陷入困境，付出了重大的代价。德军伤亡 4800 余人，损失了 70 多门火炮和 50 余辆坦克。这是英军自第二次世界大战开战以来，第一次赢得对德作战的胜利。

“支”就市场而言，多指需求量相对较小，被大多商家所忽视的偏远市场。其实，这类市场如能好好把握，同样能让企业获益匪浅。

美国的《商业周刊》、《福布斯》和《幸福》等杂志，都是实力强大、发行全国的期刊，但在 70 年代，美国地区性的商业市场却长期被人们所忽视。1978 年，克雷恩通讯社创立了芝加哥商业周刊，该周刊花了三年时间打入黑人读者群。如今，克雷恩在芝加哥拥有千万家订户，其续订率高达 75%。当然，千万份的发行量与《商业周刊》这种全国性大型杂志 80 万份的发行量相比，虽然不算什么，但单就芝加哥地区来说，克雷恩创办的商业周刊是胜过美国《商业周刊》的。

四　此六者，败之道也

【原文】

夫势均，以一击十，曰走(1)。卒强吏弱，曰弛(2)。吏强卒弱，曰陷(3)。大吏怒而不服(4)，遇敌怒而自战(5)，将不知其能，曰崩(6)。将弱不严(7)，教道不明(8)，吏卒无常(9)，陈兵纵横(10)，曰乱。将不能料敌(11)，以少合(12)众，以弱击强，兵无选锋(13)，曰北。凡此六者，败之道也，将之至任，不可不察也。

【注释】

(1) 走：跑、奔，这里指军队败逃。

(2) 弛：涣散难约制。

(3) 陷：陷没。此言将吏虽勇强，但士卒没有战斗力，将吏不得不孤身奋战，力不能支，最终陷于失败。

(4) 大吏怒而不服：大吏，指小将。句意为副将愤怒，不肯服从主将的命令。



（5）遇敌怼而自战：意为心怀不满的“大吏”遇敌时，擅自出阵作战。怼，怨恨：心怀不满。

（6）崩：比喻溃败。

（7）将弱不严：指将帅懦弱无能，毫无威严以服下。

（8）教道不明：指治军缺乏法度、军队管理不善。

（9）吏卒无常：无常，指没有法纪、常规，军中上下关系处于失常状态。

（10）陈兵纵横：指布兵列阵杂乱无章。

（11）料敌：指分析、研究敌情。

（12）合：指两军交战。

（13）选锋：由精选的士兵所组成的精锐部队。

【译文】

在势均力敌的情况下，以一击十而导致失败的，叫做“走”。士卒强悍，却因将帅懦弱而造成败北的，叫做“弛”。将帅强悍，却因士卒懦弱而遭致溃败的，叫做“陷”。偏将恚怒不服从指挥，遇到敌人愤然擅自出战，主将又不了解他们的能力，因而导致失败的，叫做“崩”。将帅懦弱缺乏威严，训练教育没有章法，官兵关系混乱紧张，列兵布阵杂乱无章，因此而致败的，叫做“乱”。将帅不能正确的判断敌情，以少击多，以弱击强，作战又没有精锐先锋部队，因而落败的，叫做“北”。以上六种情况，均是导致失败的原因。这是将帅责任之所在，是不可不认真考察研究的。

【心得】

孙子指出，将帅统兵导致军队失利的六种情况有：以弱战强、兵强将弱、将强兵弱、军令不行、秩序混乱、判断失误、以少击多。两军交战，总有胜败，聪明的将帅要善于从历史和现实总结前车之鉴，以资借镜。

东汉建武十一年（公元35年）伐蜀汉军节节胜利，当部队逼

近成都时，主将岑彭被蜀王公孙述派人刺杀。汉光武帝告诫伐蜀武将吴汉“成都兵马10万，不可轻进，须坚守，待机破敌”。吴汉自率兵2万、副将刘尚率兵万余，进至锦江南北两岸，正准备攻击成都，刘秀下诏指出：“汉军不占地利，兵力不及敌军，又分扎两地互不能援，万一被敌军分割包围，必败”。诏书未达，蜀帝公孙述已命谢丰、袁吉率10万大军包围吴汉，另以万人部队牵制刘尚。汉军与蜀军交战失利，汉将吴汉以一攻十，失败自然不可避免。

在商战中，企业的成功正是取决于经营者向企业注入的力量和远见。经营者的职责在于激励和引导下属，把员工的个人需要与组织激发员工的积极性结合起来，并分析竞争对手的情况，判断市场动向，以便抓住商业机会，同时制定正确的战略措施和实施有效的战术。这些都是“将之至任，不可不察也。”

曾以发展迷你电脑而一举成功的迪吉多公司，在个人电脑方面由于总经理严重的判断失误，而失去了一个千载难逢的机会。70年代末，如果迪吉多在迷你电脑的市场基础上推出个人电脑，它将有可能成为，甚至超过IBM的电脑巨人。但公司总经理在这一点上却显然缺乏远见，他认为：个人电脑业务会摔得鼻青脸肿。当时，市场上还没有商用信誉极佳的个人电脑制造商，但迪吉多对于是否进入此一领域一直犹豫不决。这时，波卡雷顿却在连夜赶工，准备推出IBM个人电脑。在1981年，IBM的个人电脑一上市，立即大受欢迎。本来小型电脑应是迪吉多的天下，但由于管理者未能正确地判断形势，果断进入个人电脑市场，反而失去了小型电脑霸主的地位。

五　地形者，兵之助也

【原文】

夫地形者[(1)]，兵之助也。料敌制胜，计险厄远近[(2)]，上将[(3)]之道也。知此而用战者，必胜[(4)]；不知此而用战者，必败。

【注释】

（1）夫地形者，兵之助也：地形是用兵作战的重要辅助条件。



助，辅助、辅佐。

（2）计险厄远近：指考察地形的险要，计算道路的远近。

（3）上将：贤能、高明之将。

（4）知此而用战者，必胜：知此，言知道并懂得上述道理。用战，指挥作战。

【译文】

地形是用兵打仗的辅助条件，正确判断敌情、积极掌握主动权、考察地形险恶、计算道路远近，这些都是贤能的将领必须掌握的要点。懂得这些道理去指挥作战的，必定能够胜利，不了解这些道理去指挥作战的，必定失败。

【心得】

孙子认为地形、环境乃是决定战争胜负的一个重要因素。运用地形的最高原则在于变害为利，扬长避短。如果能因地制宜，活用地形，就可以以弱击强，以少胜多。他强调地形乃战争中不可缺少的辅助要件，将帅必须予以高度重视。

精明的战争指挥者，不仅能准确地判断敌情，并且十分重视对地形的考查，研究地形的险易、远近，并针对具体的敌情制定取胜的谋略和行动计划，从而进攻，可乘虚而入，而防御可凭险坚守，稳操胜券。汉献帝三年（公元 198 年），曹操率军征伐南阳张绣。张绣联合刘表共同抗曹，曹军受挫，退兵至安为与张刘联军对峙。一日曹操得报袁绍欲犯许都，操恐有闪失，即日回兵。探子报告张绣，张绣欲追，谋士贾谢认为追之必败。刘表、张绣不听，率军追赶，结果中了曹操埋伏，大败而归。贾谢曰："可休兵再追，必大获全胜"。表疑之，不肯复追。绣信之，自引一军前往，曹兵果然大败。刘表问贾谢其故，谢曰："前曹军败走，操善用兵，必以劲派殿后，或以伏兵待我，必败。许都有事，曹兵急于退兵，见已破我追军，料我必不敢复追，自然不复为备，我乘其不备而追之，故

能胜也”。

地理位置的优劣对于企业发展同样具有重要的作用，选择和利用好的地理位置，是商家经营制胜的基本条件之一。因此，市场营销人员对企业所定的区位决策十分关心，他们往往把是否方便顾客购物作为一个重要的因素加以考虑。一般而言，零售机构应选择在顾客最多的地方。

古人说：“不务天时，则财不生；不务地利，则库不盈”，就是讲的自然条件对经营的影响。自然条件、地理条件及各种政治、经济、交通、文化等因素，对于各种经营的成败，有着至关重要的影响。在可能的条件下，经营都要尽量运用地利。不管是建工厂，还是开办商店，首先就是选择理想的地址。

成立于二次大战以后的雷克公司，是一家专门生产汽车座椅外套的公司，其经销网是由某些专门销售雷克公司产品、享有独家贩售权的经销商共同组成。雷克公司非常重视零售网点的选址，他们首先要评估各个地区的利润潜量，在确定某几个市场潜力大的地区后，再决定应设立多少个零售点，设在哪些特定的地方，以及在同样的投资额之下，是在中心地段设立一个大型商场，还是在不同的地方设立几个小零售店等等，总之，在对影响销售地区的多种因素进行科学分析，认真研究后，最后再确定具体的销售点。正是由于雷克公司以科学、谨慎的态度选择销售网站，他们产品的销售量才一直保持佳绩。到了1958年，雷克公司在全美已有150家中介商在60个不同的城市经营，而它的全国性销售网站还在不断增加，使公司业绩稳步上升。

六　进不求名，退不避罪

【原文】

故进不求名，退不避罪，唯民是保[1]，而利合于主[2]，国之宝也[4]。

【注释】

（1）唯民是保：民，百姓、民众。保，保全。此句谓进退处置只求保全民众。



（2）利合于主：指符合、满足国君的利益。

（3）国之宝也：即国家的宝贵财富。

【译文】

进不谋求战胜的名声，退不回避违命的罪责，只是想着保全百姓，举指符合国君利益，这样的将帅，是国家的宝贵财富。

【心得】

军队要绝对服从命令、听从指挥，否则各行其是，必然成为一盘散沙。但军队也应坚持从实际出发，审时度势，见机行事，为的是不误战机，夺取胜利。如果一心苟且从命，一味“唯上”、“唯书”、“不唯实”，必然损兵受辱。

汉景帝三年（公元前154年）吴王刘濞率军20万于广陵，西渡淮水，会合楚王刘戊的军队，攻占了淮阳，而后乘胜西进，其势甚锐。景帝拜周亚夫为太尉，挥师出武关，据荥阳，进攻吴楚联军。吴楚并力攻梁，梁王刘武求救于周亚夫，周拒不发兵。梁王转而求救于景帝，景帝命周亚夫发兵救梁，周亚夫知联军势盛，但不持久，仍不发兵救梁。因而一面派遣骑兵队力出淮泗口，以绝吴楚联军之后，断其粮道；一面率大军进至昌邑，再进至下邑，深沟高垒。吴楚军听闻粮道被断，急于求战，周亚夫却仍坚壁不出。联军人心离散，刘濞引军撤退，周亚夫全力反击，大败吴楚联军，梁国不救自解。

优秀的管理人才是企业最宝贵的财富。正是由于他们的智慧和努力，才能使一个濒临倒闭的企业起死回生，使一个规模不大的小公司发展成拥有庞大资产的跨国企业。

1983年前后，迪士尼——美国文化娱乐王国曾一度陷入危机，几乎惨遭被人收购的厄运。在此紧要关头，该公司董事会聘请了娱乐界的奇才迈克尔·艾斯纳临危授命，出任公司的董事会主席。他一上任，就采取一系列措施，很快扭转了迪士尼当时的劣势，使公司摆脱危机，而且业务发展如日中天。仅仅五年的时间，迪士尼从以前一个微不足道的电影公司，发展成现在这样规模巨大的电影公司。公司的收入和利润都超过历年的最高记录，成为美国企业界的佳话。艾斯纳认为，第三世界的娱乐业发展正方兴未艾，他的理想是在南美、亚洲等地修建游乐场，带领迪士尼成为一个真正国际性的娱乐公司。

七　视卒如婴儿，故可与之赴深谿

【原文】

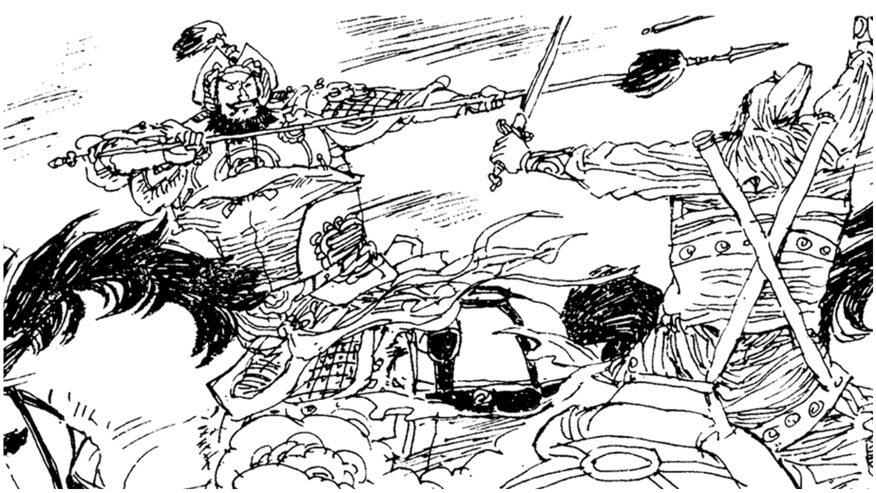
视[1]卒如婴儿，故可与之赴深谿[2]。视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令[3]，乱而不能治[4]，譬如骄子，不可用也[5]。

【注释】

（1）视：看待、对待的意思。

（2）深谿：同“溪”，山涧河沟。深溪，很深的溪涧，这里喻危险地带。

（3）厚而不能使，爱而不能令：只知厚待而不能使用，只知溺爱而不重教育。厚，厚养、厚待。令，使令、教育。意谓只知溺爱而不重教育。



（4）乱而不能治：指士卒行为乖张不羁而不能加以约束惩治。治，治理，这里有惩处之意。

（5）譬如骄子，不可用也：此句言为将者，仅施“仁爱”而不济威严，只会使士卒成为骄子而不能使用。

【译文】

对待士卒就像对待婴儿一样，那样士卒就可以同他共患难；对待士卒就像对待爱子一样，那么士卒就可以跟他同生共死。如果厚待士卒而不能使用，溺爱而不能教育，违法而不能惩治，那就如同骄惯了的子女一样，是不可以用来和敌人作战的。

【心得】

这是孙子关于亲兵、治兵的带兵思想。他主张将“爱”与“严”相结合，既要“视卒如婴儿”、“视卒如爱子”，更要从严治军，使之“能使”、“能令”。恩威并用，刚柔相济，令行禁止，不苛不驰，赏罚严明，才能让军队上下同仇敌忾，同生共死，提高军队战斗力。如果宽严无度，军队的战斗力必然锐减。

南宋将领岳飞爱护士卒，把将士视为兄弟骨肉，老百姓犒劳部队的酒肉，他总是平分给大家，有时酒的数量太少，他宁可叫人和水进去，也一定叫大家都喝上一口。军队远征，便派自己的妻子去慰问将士们的家属。将士有病，他亲自调药。将士战死，他负责安排养育他们的遗孤。但岳飞治军又是非常严格的，功过赏罚分明，因而部属都拥戴他，切实执行他的命令。他的军队对群众秋毫无犯，做到“冻死不撤屋，饿死不掳掠”。岳家军经过，群众夹道相迎，“额手示敬，感慕至泣”。因此，打起仗来，总是奋勇争先，以少胜多。金军深知：“撼山易，撼岳家军难”。

成功的企业家都懂得利用感情投资来打动员工，以人情味的管理来激发员工与企业同舟共济的决心，发挥他们最大潜力，为企业发展尽心尽力，创造出更多的财富。

八　不知敌之不可击，胜之半也

【原文】

知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也[(1)]；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也；知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也[(2)]。

【注释】

（1）胜之半也：胜利或失败的可能性各占一半。指没有必胜的把握。

（2）不知地形之不可以战，胜之半也：如果不知道地形不适宜作战，得不到地形之助，取胜同样也只有一半的把握。



【译文】

只了解自己的部队可以作战，而不了解敌人不可与之对战，取胜的可能性只有一半，只了解敌人可以打，而不了解自己的部队不可以进攻，取胜的可能性也只有一半。既知道敌人可以打，也知道自己的部队能够出击，但是不了解地形不利于作战，取胜的可能性仍只有一半。

【心得】

对于敌、我和地理环境这三方面的因素，如果只了解其中的某一方面，其胜负的机率必然参半，只有对敌我双方和地理环境有清楚透彻的了解，才能全面赢得战争的胜利。

公元382年冬，前秦王苻坚命吕光伐西域，吕光率步兵10万、铁甲骑兵5000西出玉门。越过荒漠，服焉耆，破龟兹，败狯胡、涡宿等国，战胜西域诸国70万众，威名大震。前秦王苻坚闻报封吕光为西域校尉，都督玉门以西各军。公元385年，苻坚为姚苌所杀，苻丕才即位，担心吕光心存二心，建议凉州刺史梁熙驻高格谷口与伊言关两处都隘口，控制水源，以制服吕光。梁熙认为吕光长途跋涉，自己以逸待劳必能获胜。于是梁熙舍弃坚险不守，反与吕光战于安弥，安弥无险可据，5万梁军一战即败。武威太守彭济倒戈，诱捕梁熙献予吕光。此乃梁熙不知地利，自取其辱，损兵折将。

企业要在激烈的市场竞争占有一席之地，如果只了解自身情况，但不知道消费者的喜好，不掌握市场动态，或只了解市场需求而不根据自身条件制定战略，不但不会有胜利的把握，有时甚至会遭受重大损失。

1962年，英国航空公司和法国航空公司都是世界数一数二的航空公司，但在没有进行认真的市场调查，并充分考虑各方面因素的前提下，双方决定共同研制快速、豪华的新式大型超音速“协和”民航客机。经过十几年的共同努力，耗资数亿元，终于在1975年研制成功，成为当时最豪华的新式客机。但在十几年的时间中，市场情况已发生很大变化，一方面油价上涨，使飞行成本提高，另一方面票价过高，使许多对价格敏感的乘客望之却步，再加上“协和”飞机噪音太大，有时甚至会震坏建筑物上的玻璃。所以，飞机制造出来后几乎无人问津，大亏其本。从“协和”飞机“宠儿”变“弃儿”的教训中，我们可以看到，自恃实力雄厚，忽视市场调查，脱离市场需求者，最终将被市场舍弃。

九　知地知天，胜乃可全

【原文】

故知兵者[1]，动而不迷[2]，举而不穷[3]。故曰：知彼知己，胜乃不殆；知地知天，胜乃不穷[4]。

【注释】

（1）知兵者：通晓用兵打仗之道的人。

（2）动而不迷：迷，迷惑、困惑。

（3）举而不穷：举，行动。穷，困窘、困厄的意思。句意为行动自由不为所困。



（4）胜乃不穷：指胜利不会有穷尽。

【译文】

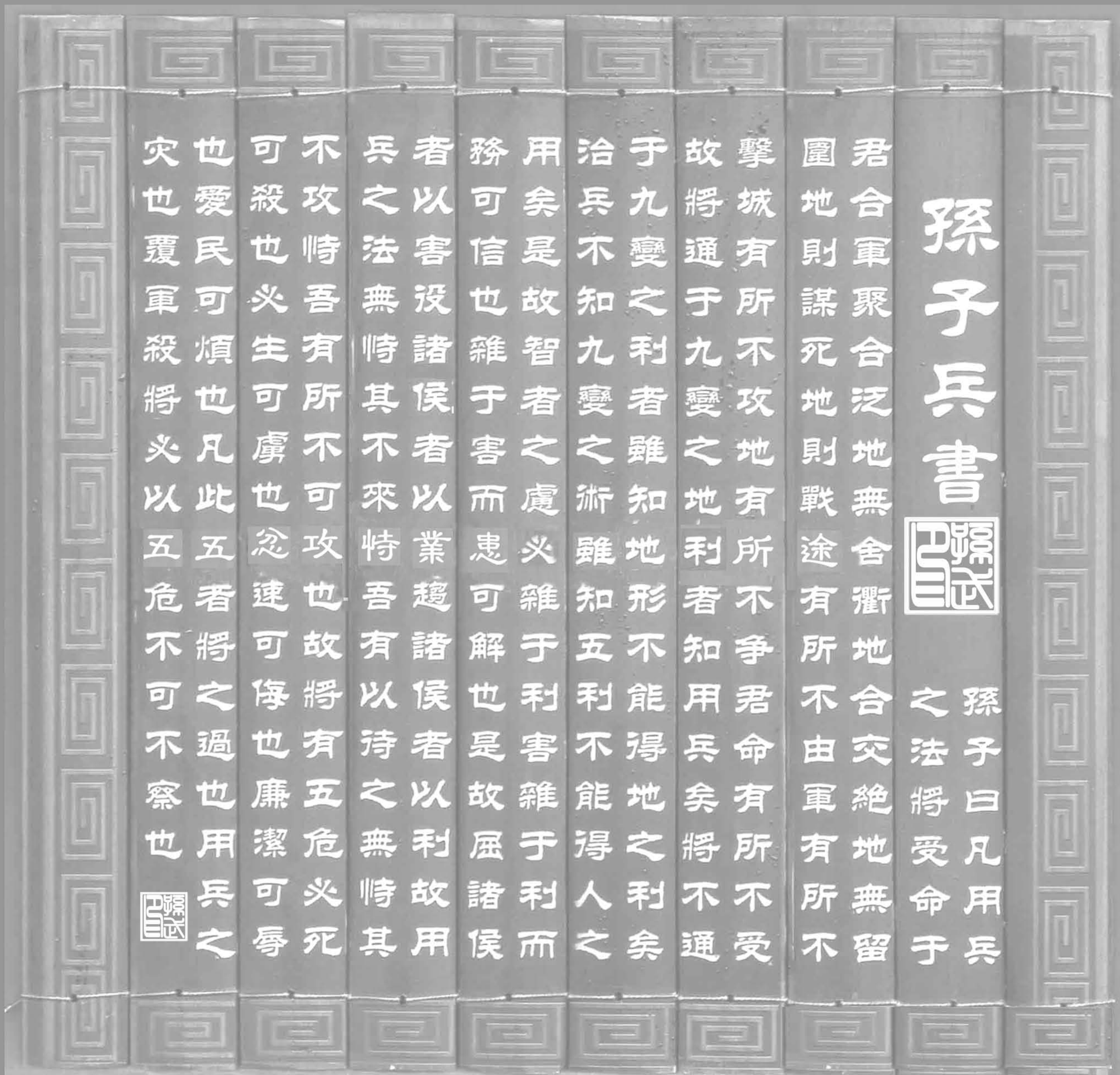
所以，懂得用兵的人，行动起来不会迷惑，他的作战措施变化无穷，而不困窘。所以说，了解对方，了解自己，争取胜利也就不会有危险；懂得天时，懂得地利，胜利也就永无穷尽了。

【心得】

孙子十分强调天时、地利在战争中的重要作用及运用。战争是在一定的时间、空间内进行，受到气候、地形等多种自然条件的制约和影响，因此孙子把“天”、“地”都纳入了战争的五大制胜要素之列，认为天时、地利是决定战争胜负的一个重要因素。将帅的基本职责在于不仅要“知彼知己”，还要“知地知天”，要能灵活运用天时、地利才能取得全胜。即使是现代战争，在研究对手的基础上，也从没有放弃对天时、地利的研究和运用。普鲁士弗里德里希二世在《给将领的训词》中指出：“如对地理知识一无所知，非铸成大错不可”。

无论是兵戎战争，还是市场竞争，如果能充分利用天时、地利，将会对企业发展产生极大的推动作用，使自己立于不败之地。

日本洋贩株式会社的成功，正是借用了孙子“知天知地”的思想，利用“地利”创造了奇迹。20 世纪 50 年代中期，日本渡边正弘在东京创立了洋贩株式会社，这是日本首家经营杂志发行的服务公司。该公司千方百计借用东京皇家饭店这块宝地，在其门厅销售各种杂志。由于地利好，广受政界人士和达官贵人的喜爱，公司很快站稳了脚跟。于是公司又在其他著名饭店，借“地”售刊，使公司的生意更为蓬勃发展。30 年后，该公司已在 8 个大城市设立了分公司，并受理发行 17 个国家的 1200 多种杂志。公司在东京和大阪各建一座 10 层楼高的办公大楼，以前“寄人篱下”的日本洋贩株式会社，已经被公认为是日本最成功的企业之一了。


孫子兵書
孫武
孫子曰凡用兵之法將受命于
君合軍聚合泛地無舍衢地合交絕地無留
圍地則謀死地則戰途有所不由軍有所不
擊城有所不攻地有所不爭君命有所不受
故將通于九變之地利者知用兵矣將不通
于九變之利者雖知地形不能得地之利矣
治兵不知九變之術雖知五利不能得人之
用矣是故智者之慮必雜于利害雜于利而
務可信也雜于害而患可解也是故屈諸侯
者以害役諸侯者以業趨諸侯者以利故用
兵之法無恃其不來恃吾有以待之無恃其
不攻恃吾有所不可攻也故將有五危必死
可殺也必生可虜也忿速可侮也廉潔可辱
也愛民可煩也凡此五者將之過也用兵之
灾也覆軍殺將必以五危不可不察也
孫武

第十一章　九地篇

◉ 本章综述

本章论述了军队在九种不同的地域作战时的用兵原则，强调要善于利用在不同作战地域官兵的不同心理状态，采取相应的作战策略。

孙子在本篇提出了“兵之情主速，乘人之不及。由不虞之道，攻其所不戒也”、“并敌一向，千里杀将”等作战原则，一直为古今中外的军事家所推崇。

孙子在本篇指出了深入敌国作战的诸多好处，首先深入敌国后，士兵能听从命令，不易逃跑，有利于将帅的指挥，即“为客之道，深则专，浅则散”；其次，深入敌国作战，军队可以在敌国就地解决给养问题，有利于削弱敌国，而增强自身实力，即所谓“掠于饶野，三军足食”；最后士兵在敌国，深入危险境地，就会无所畏惧，奋勇作战，正所谓“士甚陷则不惧”，“不得已则斗”。孙武认为，为了战争的胜利，有时要把部队置于死亡绝地，反而能胜利，而保存军队。处在无法避免的争战厮杀的情况之下，不战则必死，战则可能不必死的环境中，就会激发部队拼死奋斗的情绪，以必死的决心努力拼杀，以求我胜而敌败。因此将军要善于“聚三军之众，投之于险”，做到“投之亡地然后存，陷之死地然后生”。

一　衢地则合交

【原文】

是故散地则无战[1]，轻地则无止[2]，争地则无攻[3]，交地则无绝[4]，衢地则合交[5]，重地则掠[6]，圮地则行[7]，围地则谋，死地则战[8]。

【注释】

（1）散地则无战：在散地上不宜作战。

（2）无止：止，停留、逗留。无止，即不宜停留。

（3）争地则无攻：遇到争地，我方应该先行占据；如果敌方已



先行占领，则不要去与强敌争夺。

（4）交地则无绝：绝，隔断、断绝。

（5）衢地则合交：合交，结交。

（6）重地则掠：掠，掠取、抢掠。

（7）行：迅速通过。

（8）死地则战：军队如进入“死地”就必须奋勇作战，死里逃生。

【译文】

因此，处于散地就不宜作战，处于轻地就不宜停留，遇上争地就不要勉强进攻，遇上交地就不要断绝联络，进入衢地就应该结交诸侯，深入重地就要抢掠粮草，碰到圮地就必须迅速通过，陷入围地就要设谋脱险，处于死地就要力战求生。

【心得】

孙子曰：按照用兵的法则，兵要地理有散地、有轻地、有争地、有交地、有衢地、有重地、有圮地、有围地、有死地。诸侯在本国境内作战的地区，是散地。进入敌国浅近纵深作战的地区，是轻地。我军得到有利，敌军得到也有利的地区，是争地。我军可以往，敌军可以来的地区，是交地。三国交界、先到就可以得到诸侯列国援助的地区，是衢地。深入敌境、远离城邑的地区，是重地。行于山林、险阻、沼泽，凡是难于通行的地区，是圮地。进入的道路狭隘、退归的道路迂远、敌军能够以其少击我之多的地区，是围地。迅速奋勇作战就能生存、不迅速奋勇作战就只有死亡的地区，是死地。因此，散地，不宜作战。轻地，不宜停留。争地，不要在被动情况下进攻。交地，部队的联系不可断绝。衢地，则应结交诸侯。重地，就要掠取。圮地，就要迅速通过。围地，就要运谋设计。死地。就要奋勇作战，死里求生。

以上对战地的划分，提出了处于不同地区的作战原则，以及违

背了原则的处置补救方法。这里拿“衢地则合交”来进行说明。孙子在此说明了广泛结交邻国，争取盟国的益处，强调要亲仁善邻，反对到处树敌，使自己有个良好的国际环境，以便长远发展。

在波斯湾战争中，美国总统的特使就频频出使海湾各国，展开活跃的外交攻势，拉拢“衢地”国家，以达到孤立伊拉克的目的。伊拉克为摆脱孤立的不利局面，向以色列不断发射“飞毛腿”导弹，希望以此来激起阿拉伯国家的宗教和民族争端。但在美国特使的压力下，以色列只好忍气吞声，使阿拉伯这些“衢地”国家保持了中立或者直接加入盟国，伊拉克的企图最后终于落空。

在商战中，联合盟友以增强实力同样具有相当的影响力。通过合并或吸收其他行业的企业，进行跨地区、跨行业、跨部门的联合，可以使企业获得长期稳定的发展。并有助于利用外来的力量开发有潜力的产品，这对于企业的发展具有积极的推动作用。

世界著名的麦当劳速食店、假日酒店及可口可乐等公司都是通过建立联盟来发展自身实力的企业。他们只生产某种同一形式的“包装”，并把它供应给各地的经营者，让他们用公司统一的名称、服务及产品去开展经营，正是由于这种联合，使这些公司的连锁店遍及世界各地。还有一个联盟的典型例子是韩国汽车工业的发展。在 80 年代初，汽车制造业对于韩国企业来说还是一个崭新的领域。韩国的三大企业集团通过与美国、日本的著名企业合作营销，取得了明显的效果。现代与三菱、克莱斯勒，大丰与通用、铃木，马自达与福特分别建立起多种形式的合作营销，这种“衢地则合交”的策略使韩国在不到 10 年的时间里，从一无所有一跃成为世界的主要汽车生产和出口国。

二　合于利而动，不合于利而止

【原文】

所谓古之善用兵者，能使敌人前后不相及[1]，众寡不相恃[2]，贵贱不相救[3]，上下不相收[4]，卒离而不集[5]，兵合而不齐[6]。合于利而动，不合于利而止[7]。

【注释】

（1）前后不相及：前军、后军不能相互策应配合。及，策应。

（2）众寡不相恃：众，指大部队。寡，指小分队。恃，依靠。

（3）贵贱不相救：贵，军官。贱，士卒。

（4）上下不相收：收，聚集、联系。

（5）卒离而不集：离，分、散。集，集中。言士卒分散难以集中。

（6）兵合而不齐：虽能使士卒集合在一起，但无法让军队整齐统一。

（7）合于利而动，不合于利而止：合，符合。动，作战。止，不战。



【译文】

从前善于用兵打仗的人，能够使敌人前后部队不能相互策应，主力部队和小部队之间无法相互依靠，官兵之间不能相互救援，上下隔断无法聚集。至于我军，则是见对我有利就打，对我无利就停止行动。

【心得】

孙子在这里提出了“合于利而动，不合于利而止”的战争指导原则。他认为高明的将帅应该选取对自己有利的时机采取行动。他们采用各种计谋使敌人力量分散，处于支离破碎的不利状态，并审时度势，根据战争的形势，进退有度，攻守有法，从而符合整体战争有利的原则。

魏青龙二年（公元234年），东吴陆逊率30万大军攻合肥，正值酷暑，人马多生疾病，陆逊打算撤退，但他丝毫不露声色，仍然让军队在营外种豆菽，自己和诸将在辕门外射箭取乐，令诸葛瑾整顿船只，张扬声势，显现出要向襄阳进发的态势。对此，魏军捉摸不透，正在揣测谋动之际，东吴分三路大军已安然撤回。魏主曹睿叹道：“陆逊用兵，不亚孙吴”。“合于利而动，不合于利而止”，陆逊可谓深谙此道。

孙子“合于利而动”的思想反映了企业的根本性质。企业的核心就是追求利润，这既是企业经营的出发点，也是企业最终的归宿点。企业的运作过程，无非就是以最少的成本，投资生产出符合市场需求的产品，以争取更大的市场，赢得更多利润。而“降本求利”的实质是在保证或优化产品基本功能的前提下，配备必要的辅助功能，舍弃多余的过剩功能，从而达到降低成本，增强产品市场适销力的目标。但是否符合“利”，这就需要公司冷静分析、权衡利弊。

三　兵之情主速，乘人之不及

【原文】

兵之情主速[1]，乘人之不及，由不虞之道[2]，攻其所不戒也。

【注释】

（1）兵之情主速：情，情理。主，重在、要在。速，迅速、疾速。

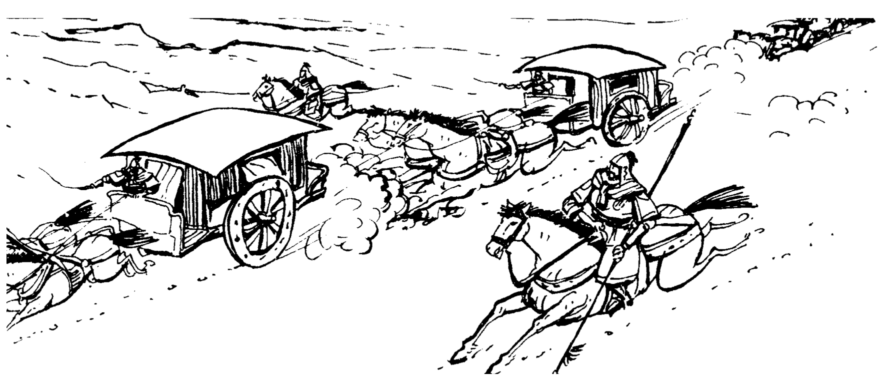
（2）由不虞之道：由，经过、通过。不虞，不曾料想、意料到。

【译文】

用兵之理贵在神速，乘敌人措手不及的时候，走敌人意料不到的道路，攻击敌人没有戒备的地方。

【心得】

用兵贵在神速，这是孙子著名的军事思想，这里主要强调一个“速”字。俗话说，时间就是战斗力，只有争取时间、抓住战机，才能速战速决，歼敌制胜。用兵作战，贵在迅雷不及掩耳，使敌猝不及防。我军如



以破竹之势，出其不意，攻其不备，方能速战速决，一举获胜。因此，孙子一向主张用兵神速，行动要快，行军、攻击都使敌人意料不到，来不及防范。古今中外在战役和战斗上都要求争取速决，即使在战略上，进攻的一方也要求速决，因此，孙子这一思想具有普遍的指导意义。

“明修栈道，暗渡陈仓”说的就是这个故事。公元前206年，项羽分封诸王。刘邦被封往巴蜀、汉中，心中非常不满，但在向汉中进发时，他下令烧毁了沿途的栈道，意在告诉项羽，他以后不出去了。4个月过后项羽陷入了与齐王田荣的战争，无暇西顾。刘邦决定北上，还定三秦。明里命樊哙遣1000兵员去修复栈道，限一个月完成。雍王章邯认为绵延数百里的栈道，就是用一年都难以修复，于是不加防范，不久，关中三王被消减。汉军神速，原来是韩信暗中发现陈仓有一条小道可通中原。于是扬言修复栈道，以迷惑项羽和章邯，而大军从小路昼夜兼程，神不知、鬼不觉地进至大散关，使章邯成为瓮中之鳖。

早在战国时期，魏国的大商人白圭就曾说过：“趋时若猛兽鸷乌之发。”对企业来说，时间就是金钱，效率就是生命。在一种潜在的需求出现时，企业的经营者必须具备敏锐的洞察力和果断的决策力，抓住战机，掌握主动权，乘人之不及，尽快将试销成功的新产品投入市场，以保障企业在竞争中的优势，否则将会因贻误商机而导致失败。

美国的一个药品制造公司在推出了一种叫达特利尔牌的止痛药时，为了解顾客对此的反映，首先进行一段时期的市场试销。这引起强有力的竞争对手——强生公司的注意，而把该产品视为强生的一个潜在威胁。公司的试销使强生有了充足的时间采取措施，也使该公司丧失了成功的机会。而日本的索尼公司却深知“兵之情主速”的道理。有一次，公司在日本发现了一台美国答录机，便立即买下其专利，迅速生产出日本第一批答录机投入市场，结果销路大畅。1952年，听到美国成功研制“电晶体”的消息后，公司主管立即前往考察，并买下专利，回国几周后，日本的第一批电晶体面市，大受欢迎。这种雷厉风行的作风，正是索尼成功的原因。

四　深入则专

【原文】

凡为客之道[1]，深入则专[2]，主人不克[3]；掠于饶野[4]，三军足食。

【注释】

（1）为客之道：客，客军，指离开本国进入敌国的军队。

（2）深入则专：专，齐心、专心。

（3）主人不克：即在本国作战的军队，无法战胜客军。主，在本地作战。克，战胜。



（4）掠于饶野：掠取敌方富饶田野上的庄稼。

【译文】

在敌国丰饶的田野上掠取粮食，全军上下的给养就有了足够的保障。在敌国境内进行作战的一般规则是：深入敌国的腹地，我军的军心就会坚

固，敌人就不易战胜我们。

【心得】

孙子主张深入敌国腹地作战。他认为越深入敌境，越能使士兵心智专一，听从指挥，勇往直前；在富饶的地区作战，还可以容易获得供给，为战争胜利取得必要的保障；深入腹地，可以通过提高士气、巧设计谋来战胜敌军。

公元409年4月，东晋刘裕率10万大军，深入南燕境内的浪牙。南燕征虏将军公孙楼主张坚守号称“齐南天险”的大岘山，阻敌深入，挫其锐气，而国主慕容超主张放晋深入，再以精锐之师出击。南燕的纵敌深入，使晋军顺利地越过天险，一到平川，到处都是成熟的庄稼，晋军因此轻易地解决了缺粮之忧。当刘裕军至临朐，慕容超亲率9万大军迎战。晋军前锋迅速攻占城南之区蔑水，直攻临朐，城中空虚，一攻即破，慕容超逃向广涸。刘裕乘余威攻破广涸，慕容超被活捉处斩，南燕亡。

对于许多企业来说，在进入国外市场时，如能有效利用当地的资源，为顾客提供品质最高的产品和最周到的服务，也能创造意想不到的奇迹。

二次大战后，随着美军的撤离，可口可乐面临失去大批“海外推销员”的危机。而且国内百事可乐与之展开了激烈的竞争。于是，可口可乐公司另出新招，利用当地的人力、物力和财力，大力开拓海外市场。公司只负责提供可口可乐“秘密配方”的浓缩液，并统一制定经营方针，进行人员培训和技术服务。当地人则负责一切设备、材料、运输和销售。依靠这样的策略，公司在国外的业务有了迅猛的发展，而其董事长伍德鲁夫也争取到了“世界汽水霸王”的称号。

五　连兵计谋，为不可测

【原文】

谨养而勿劳[1]，并气积力[2]，运兵计谋，为不可测[3]。

【注释】

（1）谨养而勿劳：谨，注意。养，休整。

（2）并气积力：并，合，引申为集中、保持。积，积蓄。意谓保持士气，积蓄战斗力。

（3）为不可测：测，推测、判断。

【译文】

要注意休整部队，不要使其过于疲劳。保持士气，积蓄力量，部署兵力，巧设计谋，使敌人无法判断出我军的意图。



【心得】

孙子在这里指出，在战斗中，要善于保养士兵的体力，使军队具有充沛的战斗力。并且要严守军队的机密，出兵神出鬼没，使敌人无法捉摸，或是推测我军的动向，最终落入我军的圈套。

吴王夫差即位，兴兵伐越，勾践降，做了吴王夫差的仆役。勾践立志报仇，为了迷惑吴王，勾践服侍夫差寸步不离，千依百顺。夫差生病，勾践亲尝粪便，探询病情。夫差被勾践迷惑，以为他丧失报仇之志，于是放之回国。勾践回国后，一面卧薪尝胆，励精图治，蓄积国力，一方面向吴王进贡珠宝美女，装作绝对地服从，使其不起疑心。吴王夫差骄奢淫逸，杀忠臣，致使人心不稳，但勾践仍奉承、巴结他。吴王伐齐，越王派兵相随，使吴王更加深信其忠心。吴王于艾陵大败齐军，又与晋军战于黄池，被击败。越王勾践趁吴王新败出兵，三战三胜，最后攻克吴都，杀了吴王夫差。

商场竞争如同战场角逐，同样需要出奇制胜。因此，“运兵计谋”要十分保密，一旦被竞争对手掌握，将对自己造成不可弥补的损失。

日本的神日制铁株式会社，十分重视技术的保密，为防止泄密，参观工厂者只能站在生产线四十公尺以外的地方，根本不能看清生产线。与此相反，我国专业技术的泄密情况却十分严重。美国某公司曾经想开办一家天然高分子材料生产工厂，但该公司对此领域毫不了解，通过查询了解到我国某化工研究院有这方面成熟的工艺技术，而且技术水准在世界上处于领先地位。美商遂以购买技术或合作为名义，与该研究院取得了联系，在一次、二次、三次的传真中，获得了专案的可行性分析报告、简单的工艺介绍和设备布置图等；而后美商又表现得非常积极和真诚，前来该研究院洽谈合作事宜。在草订了协定后，又提出参观工厂生产线的要求，研究院答应该公司提出的要求，派工程师带领该公司的人员参观工厂生产线，还以留念的名义拍摄了很多照片。在愉快的气氛中，美商离开了研究院；此后，便杳无音讯。尽管研究院曾多次试图与这家公司联系，但毫无回音……后来得到消息，这个美国公司已在北美和越南建起了工厂。

六　兵士甚陷则不惧，无所往则固

【原文】

兵士甚陷则不惧[(1)]，无所往则固[(2)]，深入则拘[(3)]，不得已则斗[(4)]。是故其兵不修而戒[(5)]，不求而得，不约而亲[(6)]，不令而信[(7)]。禁祥去疑[(8)]，至死无所之[(9)]。

【注释】

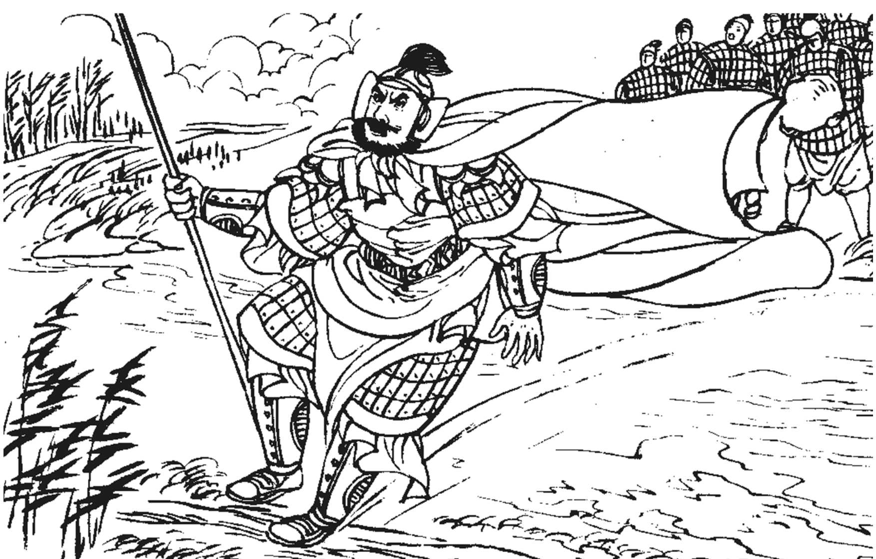
（1）兵士甚陷则不惧：甚，很、非常的意思。

（2）无所往则固：无路可走的情况下军心就会稳固。

（3）深入则拘：拘，拘束、束缚，这里指凝聚。

（4）不得已则斗：迫不得已就会殊死战斗。

（5）是故其兵不修而戒：修，修治、修明法令。戒，戒备、警



戒。指士卒不待督促，就知道加强戒备。

（6）不约而亲：约，约束。亲，团结。

（7）不令而信：不待三令五申就能做到信任服从。信，服从、信从。

（8）禁祥去疑：祥，吉凶的预兆。这里指占卜之类的迷信活动。

（9）至死无所之：即使到死也不会逃避。

【译文】

将部队置于无路可走的绝境，士卒就会宁死不退。士卒既能宁死不退，又怎么会不殊死作战呢？士卒深陷危险的境地，心里就不再存有恐惧，无路可走，军心自会巩固。深入敌境，军队就不会离散。遇到迫不得已的情况，军队就会殊死奋战，因此，这样的军队不须整饬就能注意戒备，不用强求就能完成任务，无须约束就能亲密团结，不待申令就会遵守纪律。禁止占卜迷信，消除士卒的疑虑，他们就至死也不会逃避。

【心得】

孙子指出，军队将士越是深入险恶的环境，越是无路可退，就会更加自觉严明，团结一致，战斗力也会越强，这样将能取得意想不到的效果。

孙武说，“疾战则存，不疾战则亡者，为死地。”“死地，吾将示之以不活。”“死地则战。”军处死地，奋力拼杀则生，必死则生，不奋力拼杀就必然灭亡，幸生则死。在这样的地方，应当告诉士卒，抱定必死的决心，奋勇作战，死里求生。

《吴王孙武问对》中有关于死地作战问题的论述。吴王问孙武曰：吾师出境，军于敌人之地。敌人大至，围我数重，欲突以出，四塞不通，欲励士激众，使之投命溃围，则如之何？武曰：深沟高垒，示为守备，安静勿动，以险吾能，令告三军，示不得已，杀牛燔车，

以飨吾士。烧尽粮食，填夷井灶，割发捐冠，绝去生虑，将无余谋，士有死志。于是砥甲砺刃，并气一力，或攻两旁，震鼓急噪，敌人不惧，莫知所当。锐卒分行，疾攻其后，此是失道而求生。故曰：困而不谋者穷，穷而不战者亡。这是孙武对死地战法的具体解释。

陈胜、吴广揭竿而起，真可谓不得已而斗。秦二世元年（公元前 209 年）7 月，陈胜、吴广等贫苦农民 900 多人，从淮河流域被强征去渔阳戍守。当他们行至斩县大泽乡，连遇暴雨，道路不通，误了去渔阳的日期，按照秦法，戍卒误期要斩首。就是说，走也是死，不走也是死，于是陈胜、吴广密谋起义。他们斩木为兵，揭竿为旗，杀秦尉，攻城掠地，各地农民踊跃回应，欢欣鼓舞，地主豪绅望风而逃。义军很快攻下陈县，陷入水深火热的民众纷纷响应，很快便成为数万之众。众人公推陈胜为王，吴广为假王，国号“张楚”，使强大的秦王朝处于风雨飘摇之中。

公元前 204 年，韩信率部同赵国作战。赵军 20 万守井陉口，韩信处于劣势，且有许多新征士兵。韩信认为，要使他们奋战而不溃散，必须置于危险境地，迫其为求生而战。因而背水列陈，汉军死战，大败赵军。

在人生历程中，越是走投无路，越是促人奋发。

美国田纳西州中部小城霍恩沃尔德，一位土著的后裔尼科尔，因为失业，生活困难。他想做生意，但没有本钱。后来，他发现芝加哥有大量旧衣，价格很便宜，如果买回本地来卖，应该可以赚钱。于是，他从母亲那儿借了少量的资金，做起破烂生意，结果竟然比卖新衣更赚钱，不久他就成了一个富翁。尼科尔的经营策略，很快被该镇的人仿效起来，做破烂生意的人越来越多，顾客有穷人也有富翁，有“白领”阶层也有“蓝领”阶层。星期六上午八点以前，从四面八方涌来的顾客便在各旧货商场门前排好队，等着每周一次的“破烂交易”。久而久之，霍恩沃尔德镇获得了“世界破烂之都”的称呼，闻名遐迩。当地人对自己在困难中的崛起丝毫不感到羞耻，反而引以为豪。

七　齐勇若一，政之道也

【原文】

是故方马埋轮，未足恃也[1]；齐勇若一，政之道也[2]；刚柔皆得，地之理也，故善用兵者，携手若使一人，不得已也。

【注释】

（1）方马埋轮，未足恃也：言将马并排地系缚在一起，将车轮埋起来，想用此来稳定部队，以示坚守的决心，是靠不住的。

（2）齐勇若一，政之道也：齐，齐心协力。政，治理、管理的意思。

【译文】



所以，想用把马并缚在一起、深埋车轮这种显示死战决心的办法来稳定部队，那是靠不住的，要使部队能够齐心协力奋勇作战，关键在于部队管理教育有方；要使优劣条件不同的士卒都能发挥作用，根本在于恰当地利用战区地形。所以，善于用兵的人，能使全军将士携起手来像一个人一样，这

是因为他能造成一种形势，使部队不得不这样做的缘故。

【心得】

孙子在这里强调了领导艺术和将士齐心的问题，管理部队要有方，指挥者或领导者要使军队能够协调一致，形成整体的作战指导思想。孙子认为作战是两军集体力量的较量，而不是个体之间的斗勇角力。这种“治众”、“斗众”的指挥艺术，需要具备统军御众的才能，指挥三军像指挥一个人一样，使各部队之间，能够相互策应，相互配合，互相救援，形成一个有机的整体。

宋将岳飞治理军队的确达到了携手若一人的良好成效。岳飞非常亲爱其部卒，“竿有疾，亲为之调汤药；将远戍，遗妻慰劳其家；将士战死，厚祀而育其孤；凡有赏赐，均给将士”。有一次，一部将分赏不均，岳飞将之处斩。由于岳飞部队令行禁止、纪律严明，对百姓秋毫无犯，且部队作战中，总是互相协助，万众一心，排除万难，奋勇向前。

在生产经营中，特别是对大企业而言，针对他们规模大、资金雄厚、市场开拓能力强，而适应能力较为不足的特点，为了分散风险，有效利用经营资源，实施多元化战略，这就要求借鉴孙子的“齐勇若一”的思想。在多元化发展过程中，必须注意统一协调，使不同的经营部门成为企业整体优势的一部分，避免公司因为某一种产品的崩溃而大伤元气。

吉利牌刮胡刀公司曾是一个触角遍及全球的非竞争性公司。但随着“盖斯曼”新刀片的上市而使吉利的销售每况愈下，并最终被盖斯曼收购，成为新的吉利公司。这个新公司的历史就是一部多元化发展的历史。现在的吉利公司已是包括打火机制造、植物肥料生产、国际货运等在内的多元化发展集团企业。各个公司之间的关系由总公司统一协调管理，以保证公司的整体利益，不会因为某一产品发生问题而对公司造成太大的冲击。正是这种“齐勇若一”的策略，使公司的经营一直处于稳定状态。

八　将军主事，静以幽，正以治

【原文】

将车之事[1]，静以幽[2]，正以治[3]；能愚士卒之耳目，使之无知[4]。易其事，革其谋，使人无识[5]；易其居，迂其途，使人不得虑[6]。

【注释】

（1）将军之事：将，动词，主持、指挥的意思。此句意为指挥军队打仗的事。

（2）静以幽：静，沉着冷静。以，同“而”。幽，高深莫测。

（3）正以治：谓严肃公正而治理得宜。正，严正、公正。治，治理、有条理。

（4）能愚士卒之耳目，使之无知：愚，蒙蔽、蒙骗。句意为能够蒙蔽士卒，使他们不能知觉。



（5）易其事，革其谋，使人无识：变更正在做的事情，改变计谋，使他人无法识破。易，变更。革，改变、变置。

（6）易其居，迂其途，使人不得虑：更换驻防的地点，行军迂回，使敌人无法图谋。虑，图谋。

【译文】

在指挥军队这件事情上，要做到考虑谋略沉着冷静而幽深莫测，管理部队公正严明而又有条不紊。要能蒙蔽士卒的视听，使他们对于军事行动毫无所知；变更作战部署，改变原订计划，使人无法识破真相；并不时变换驻地，故意迂回前进，使人不能揣测其行动的意图。

【心得】

孙子在这里讲的是为帅之道，要处危不乱，具有远见卓识，要“静、幽、正、治”。人们仰慕诸葛亮，在“空城计”中的沉着冷静、在“隆中对”时的远见卓识、在“舌战群儒”中的条理分明，无不体现孙子所提倡的“静、幽、正、治”。不过历史上另一个宰相，东晋的谢安也很出色。

公元383年，前秦王苻坚以90万之军伐东晋，连陷重镇，认为他的军队投鞭便可断流，灭晋不在话下。东晋君臣惊慌失措，唯宰相谢安泰然处之，推荐侄儿谢石、谢玄率军八万拒秦。谢石、谢玄问他破敌之策，谢安回答说：“到时自有安排”。然后驾车出游，至夜方归。谢安回到府中之后连夜发布号令，对众将指示机宜，众将无不信服。结果，肥水一战，晋军以弱胜强。当捷报送到谢安处，他正在与客人下围棋。当客人问他“战况如何”时，他淡淡地回答：“儿辈遂已破贼”。后人评他具有“静以幽、正以治”的大将风度。

成功的企业需要真正的企业家，在竞争激烈的今天，人们对企业家的期盼也不断提高，要求他们具有军事家的胆略、哲学家的思维、政治家的胸怀及外交家的灵活。只有这样的企业家才能使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

九　登高而去其梯

【原文】

帅与之期，如登高而去其梯[1]。帅与之深入诸侯之地，而发其机[2]，若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。

【注释】

（1）帅与之期，如登高而去其梯：期，约定。句意为主帅赋予军队作战任务，要断其退路，犹如登高而去梯，使之勇往直前。

（2）帅与之深入诸侯之地，而发其机：统帅与军队深入敌国，就如击发弩机射出的箭一般，笔直向前而不可复回。



【译文】

将帅向军队分派作战任务后，要使其像登上高楼而去掉梯子一样，有进无退。将帅率领士卒深入诸侯国土，要像弩机发出的箭一样勇往直前。要烧掉舟船，打碎煮饭的器皿，以示死战的决心。对待士卒要能如驱赶羊群一样，使他们只知服从命令往前走，却不知道要到哪里去。

【心得】

孙子在此提出了“登高去

梯”之计，这要求将帅在指挥作战时，要善于蒙蔽、使用士兵，断绝他们一切退路，让他们能进不能退，从而听从指挥，与敌人决一死战。

秦二世三年（公元前206年）秦军大败赵军，赵王歇退守巨鹿，秦将王离奉军包围巨鹿。赵王四处求救，楚怀王命宋义、项羽率军救赵。楚军行至安阳，宋义害怕，临阵退缩，一连几天不肯前进。项羽下令，每人只带三天干粮，砸破所有的饭锅，凿沉所有的渡船，准备决一死战，不解巨鹿之围决下生还，因此鼓舞全军将士。接着，项羽接连发动九次攻击，以一当十，锐不可挡，终于大破秦军，俘秦将王离。经此一战，项羽名震天下，成为各路诸侯军之领袖。

然而，“登高去梯”之计亦可做为临敌作战时的一种计策，即是先制造某种让敌人有机可乘的局面，引诱他们进入圈套后，再断其后路，给予致命的打击。在商战中，设下圈套，诱使对方上当的策略，正是孙子所言的“登高而去其梯”。因此，作为企业的决策者对于纷繁复杂的市场现象一定要冷静分析，以避免不必要的损失。

德国人梅里特兄弟移居美国的密沙比，无意中发现这里有蕴藏丰富的铁矿。于是他们悄悄收购地产，成立了一个铁矿公司。而迟来一步的洛克菲勒对这片铁矿垂涎三尺。1873年，美国发生经济危机，梅里特的公司陷入困境。这时，本地牧师劳埃德拜访他们家，得知他们的困难，便称他的朋友愿意借给他们一笔钱度过难关，梅里特兄弟听了欣喜万分。于是他们立下字据，表明梅里特兄弟借到“考尔贷款”42万元，利息三厘，恐口说无凭，特立字据为证。过了半年，牧师又上门告诉他们，他的朋友是洛克菲勒，要求马上归还贷款。梅里特兄弟早把42万元用在矿产上，根本无力还债。于是两人被告上法庭，原告律师直接拿出那张字据做为举证，字据上写得非常清楚，这是一种可以随时收回的贷款。梅里特兄弟根本不清楚字据上“考尔贷款”的含义，所以落入陷阱。他们不得不宣告破产，以52万的代价将矿产卖给洛克菲勒。显然，这是洛克菲勒精心设计的圈套，诱使梅里特兄弟束手就擒。

十　夫霸王之兵，伐大国，则其众不得聚

【原文】

夫霸王之兵，伐大国，则其众不得聚[1]；威加于敌，则其交不得合[2]。

【注释】

（1）其众不得聚：指敌国军民来不及动员和集中。聚，聚集、集中。

（2）威加于敌，则其交不得合：国家强大的威力施加在敌人头上，使它在外交上无法联合诸国。



【译文】

凡是称霸的军队，进攻敌国，能使敌国的军民来不及动员集中；兵威加在敌国头上，能够使敌方的盟国无法配合策应。

【心得】

孙子认为，真正雄霸天下的威武之师，在战争中要先入为主，先发制人，掌握战争的主动权，一旦起兵攻伐敌国，便可使其措手不及，兵不得聚，人心散乱，军无斗志，盟国也不敢驰援。

周赧王五十五年（公元前260年）秦国攻打齐之盟国——赵国，于长平坑杀赵兵40万。齐与赵虽有合纵抗秦盟约，但由于惧怕秦国而拒绝援助。谋臣周子谏道：“赵乃齐之屏障，今日赵亡，明日齐危”。齐王田建不仅不采纳，反而撤除合纵之盟，不修攻战之备，一味恭顺秦国。秦见各国国力削弱，联盟破裂，于是，接连发动战争，破燕，灭韩、亡魏，一个一个地收拾，齐国坐视各国灭亡而不救。代国灭后，秦国大军压境，并直捣齐国首都临淄，齐王毫无抵抗之力，只好向秦国求降。惧敌媚敌的齐国终遭灭亡。

“先发制人”的策略在竞争中被广泛运用。英国TSB是一家私人金融服务集团，面对不断发展的业务，为迎接新的挑战，它推出了一项切实改善大众对公司认识的规划，致力于至少100人入股的目标。为此，他们以广告为先导，旨在创造具有广阔前景的企业形象。在伦敦的新闻发布会上，公司选用“圆顶硬礼帽”——伦敦的象征作为主题，用具有鼓动性的标语“现在轮到OK!”为广告词。同时把介绍公司的小册子分送给五万多个金融中介商，在全国各地张贴1.5万张大型宣传海报，而上万个写着“圆顶硬礼帽”标语的气球则在伦敦的上空飘扬。TSB并把创业计划书全文刊登在《泰晤士报》、《每日邮报》和《金融时报》上，计划书的印制总量超过700万份，使所有员工和所有对股票有兴趣的大众人手一册。TSB的广告果然奏效，约300多万的民众对其股票产生了极大的兴趣。

十一　投之亡地然后存，陷之死地然后生

【原文】

投之亡地然后存，陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败(1)。

【注释】

（1）夫众陷于害，然后能为胜败：只有把军队投置于险恶的境地，才能取胜。害，害处，指恶劣的环境。



【译文】

将士卒投置于危亡境地，才能转危为安。使士卒陷身于死地，才能起死回生。军队深陷绝境，然后才能反客为主，赢得胜利。

【心得】

"投之亡地然后存，陷之死地然

后生”是孙子的一句名言，也是他认为将领带兵打仗的一种有用的方法。他认为如果将三军置于“死地”、“危地”、“重地”后，既不可能退避，也不可能坚守自保，必然会同心协力，奋力作战，以超常的勇气与敌人决一死战，这样反而可能化险为夷，反败为胜。

梁武帝大通元年（公元527年），梁将陈庆之守卫涡阳城，与魏军对峙长达数月，经过了上百次交战，梁军已非常疲乏。这时，魏军援军又想在梁军的后方构筑营垒。梁军诸将怕腹背受敌，商议退兵。陈庆之则认为现在梁军消耗极大，丧失斗志，应先将他们置之死地，再与敌人交战，必能取得胜利。于是，诸将依计行事，率军夜袭魏军，在攻下四个营垒后，士气依然高涨，再驱赶着俘虏向魏人发起进攻，大败魏军。

在商业竞争中，企业发展不会是一帆风顺的，在面临危机时，如果善于利用这种危机给员工造成一种“紧迫感”和“危机感”，激发员工的斗志，发挥他们的潜力，往往能够绝路逢生，摆脱危机，使企业重新走上稳步发展之路，这实际上就是“投之亡地然后存，陷之死地然后生”的策略。

70年代由于石油危机的冲击，日立公司景况萧条。为尽快摆脱这种局面，公司决定让旗下的24个厂67.5万人回家待命，并发给他们97%的工资，这种做法虽然没帮公司节约多少钱，但却让员工产生危机感；1975年1月，公司决定削减4000名管理人员的薪资，以加强他们的紧迫感；同年4月，又把新工人的上班时间延后20天，使他们尚未进厂，即已产生了危机意识。这一系列的措施，大大刺激了员工的积极性，使公司在经济萧条后，恢复得比其他公司都快。

十二　并敌一向，千里杀将

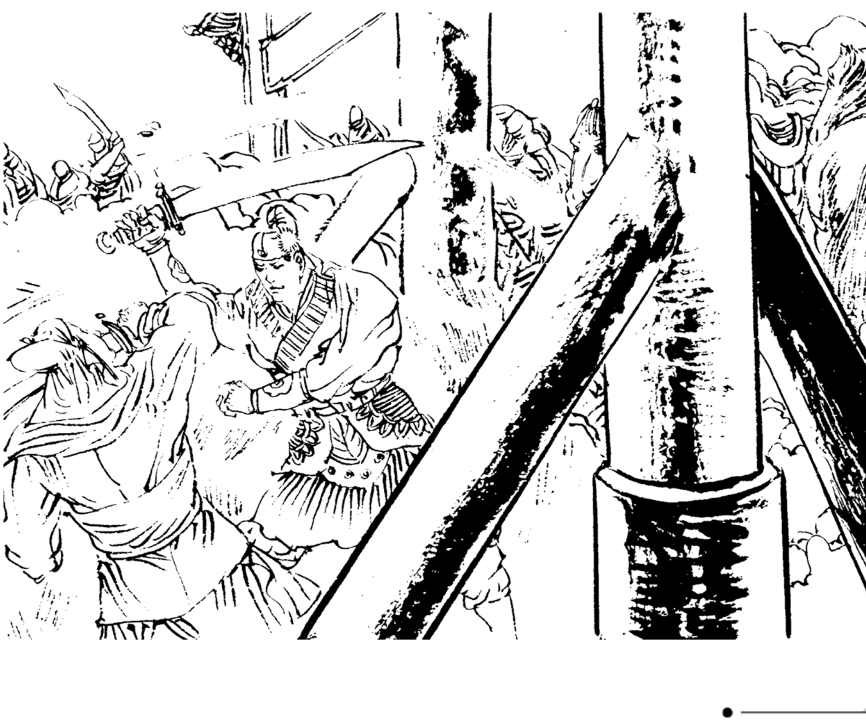
【原文】

故为兵之势，在于顺详敌之意[1]，并敌一向，千里杀将[2]，此谓巧能成事者也。

【注释】

（1）在于顺详敌之意：顺，假借为“慎”，谨慎的意思。详，详细考察。句意为用兵作战要审慎地考察敌人的意图。

（2）并敌一向，千里杀将：并敌一向，集中主要兵力，选定恰当的主攻方向。杀将，擒杀敌将。



【译文】

所以，指导战争这种事，在于谨慎地观察敌人的战略意图，集中兵力攻击敌人的一个部分，这样就可以千里奔袭，擒杀敌将。这就是所谓巧妙用兵，实现克敌制胜的目标。

【心得】

孙子这里论述了集中兵力攻击敌人一个部分，从而巧妙地获得战争胜利的思想。在战争中首先要弄清楚敌军真实的战略意图，然后集中兵力于某个主要方向，攻击敌人，以取得成功。无论攻或防，都采用集中兵力打击敌人之一部分的战术，这是兵家共同的主张。

1981年6月7日，以色列空军抽调14架战斗机，组成突击队，袭击伊位克的核反应炉。令人惊讶的是，整个袭击过程仅用了两分钟，就将原子反应炉的圆形屋顶坍塌，中心大楼被夷为平地，核反应炉被毁坏，另两座建筑物也遭到严重破坏。核反应炉的保护部队，被突如其来的袭击攻击得晕头转向，高射炮放了一阵空炮，无一命中，萨姆导弹没有来得及发射，拦截飞机也没有来得及起飞，以军飞机已逃之夭夭了。

“并敌一向，千里杀将”在企业经营中指对看准的事全力以赴。这就要求经营者掌握准确的资讯，对市场情况进行精确的分析和预测，决不能贸然决策，在选好突破口后，再集中资源到主攻方向，以一举获胜。如果不顾自身实力，分散资源，后果将不堪设想。

拉克航空公司的失败就是一个典型的例子。这家公司起初在北大西洋上采用不提供非必要服务为基础的低成本战略，集中资源把目标对准那些对价格极为敏感的普通旅客，因此取得了不小的成功。然而，随着时间的推移，公司想进一步扩大市场，希望以此提高竞争力，于是开始增加新的服务和开辟新的航线，这使得它的低价策略大受影响。而且，由于本身的物力、人力、财力有限，其服务和运输系统无法与大航空公司相比，最后，拉克航空公司不得不落入倒闭的命运。

十三　践墨随敌，以决战事

【原文】

践墨随敌[1]，以决战事[2]。是故始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒[3]。

【注释】

（1）践墨随敌：践，是遵守、遵循的意思；墨，意为原则。

（2）以决战事：以决定战争胜负问题，即求得战争的胜利。

（3）始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒：刚开始时如处女般柔弱沉静，使敌人放松戒备；随后如脱逃的兔子一样行动迅捷，使敌人来不及抗拒。



【译文】

因此，战斗展开之前要像处女那样显得深静柔弱，以诱使敌人放松戒备。战斗展开之后，则要像脱逃的野兔一样行动迅速，使敌人措手不及，无从抵抗。

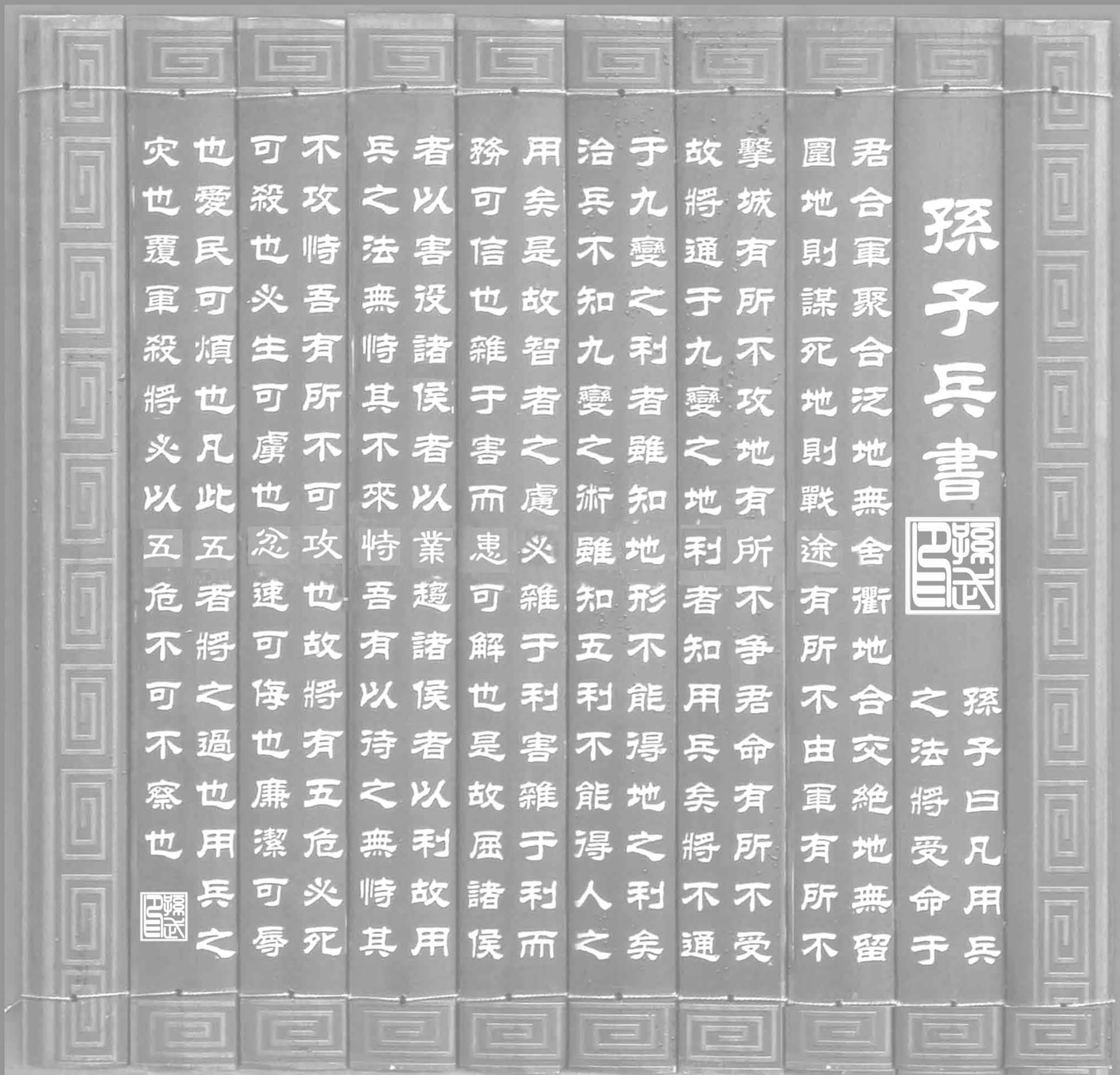
【心得】

两国相争，两军相斗，是不可能完全按照原定作战方案不折不扣的执行。一般要根据敌情、我情两变法灵活掌握运用，作战时要静如处女，动如脱兔。

三国时，魏国的程昱据守鄄城，手下的兵士只有700人，曹操听说袁绍在黎阳将要南渡，便想再给程昱补充2000名士兵，但程昱不愿接受，他说："袁绍拥有70万大军，自认为所向无敌，现在他看我的兵这么少，必然不会来攻我。如果为我补充兵员，袁绍反倒会来进攻。那么我就是有2700人，也不是袁绍的对手。"后来，袁绍果然因为程昱兵少，未攻鄄城。曹操对其谋士说："程昱的胆量胜过古代勇士孟贲夏育"，他根据袁绍好大喜功的性格，巧妙地采取了不增兵的策略，终于保住了鄄城。此例证明程昱棋高一着，胜过了曹操。

商战中的毕克，真可谓"始如处女，后如脱兔。"的另一个具体实例。

1949年，毕克认定经营圆珠笔会赚钱，便借了1000美元，希望和华尔一起经营这项业务，但华尔认为这种商品赚不了多少钱，便拒绝了。但毕克认为赚钱不在商品的大小，而在于销量的多少。毕克于是决定制造美观、耐用、用完即可丢弃的圆珠笔，于是他利用手中的1000美元办起毕克公司，第一年他生产1亿支笔销售一空，赚了一笔钱。毕克公司的笔价廉物美，买的人很多，用后即丢，消耗得快，所以滚进他腰包的钱越来越多，而薄利多销的原则，使毕克的生意越做越大，现在毕克公司每年可销售15亿支的圆珠笔。1972年，他准备发行150万毕克公司股票，结果竟有800万股的申购者，使得股票暴涨，公开上市时每股176美元，第二天就涨到280美元。仅此一项，毕克公司在一天之内就可赚到上亿美元。


孫子兵書
孫子曰凡用兵
之法將受命于
君合軍聚合泛地無舍衢地合交絕地無留
圍地則謀死地則戰途有所不由軍有所不
擊城有所不攻地有所不爭君命有所不受
故將通于九變之地利者知用兵矣將不通
于九變之利者雖知地形不能得地之利矣
治兵不知九變之術雖知五利不能得人之
用矣是故智者之慮必雜于利害雜于利而
務可信也雜于害而患可解也是故屈諸侯
者以害役諸侯者以業趨諸侯者以利故用
兵之法無恃其不來恃吾有以待之無恃其
不攻恃吾有所不可攻也故將有五危必死
可殺也必生可虜也忿速可侮也廉潔可辱
也愛民可煩也凡此五者將之過也用兵之
災也覆軍殺將必以五危不可不察也

第十二章 火攻篇

◉ 本章综述

本篇专门论述向敌军进行火攻的各种问题，诸如火攻的对象、作用、条件、方法，以及在火攻过程中应该注意的问题等等。

孙武认为，火攻有火人、火积、火辎、火库、火队五种，即焚烧敌军的营寨、积聚、辎重、府库和运输设施等，着眼在摧毁敌人的人力、物力和运输线。这五种火攻方法必须变化运用，同时，这种策略我军可以掌握，敌军也可以掌握，故应该注意防备。

另外，他还指出火攻必须具备的条件，除了引火的器材必须平时备有，即“行火必有因，烟火必素具”等实施火攻的物质条件之外，纵火时还要选择天时，要具有“发火有时，起火有日”的气象条件，即是要选在天气干燥和刮风的日子放火。

孙子虽然重视火，但只是把火攻作为辅助进攻的一种形式，强调实施火攻必须和士兵的进攻互相配合，他指出“以火佐攻者明，以水佐攻者强”，火攻、水攻虽然威力强大，但如不适时投入兵力，同样不能取胜，也就是说主辅之间必须密切配合，才能发挥作用，达到夺取胜利的目的。

一　凡火攻，必因五火之变而应之

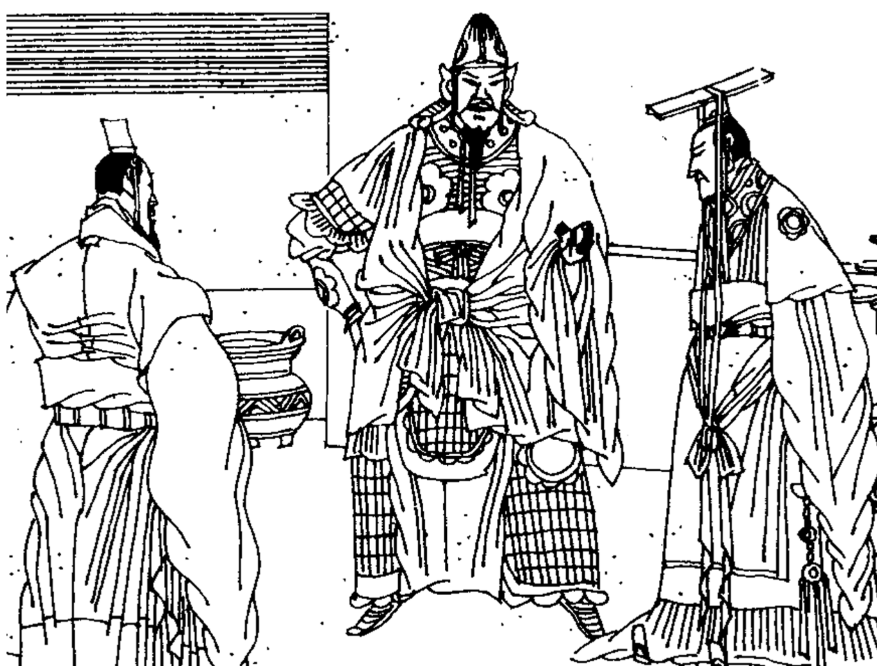
【原文】

行火必有因[(1)]，烟火必素具[(2)]，发火有时[(3)]，起火有日。时者，天之燥[(4)]也；日者，月在箕、壁、翼、轸[(5)]也。凡此四宿者，风起之日也[(6)]。凡火攻，必因五火之变而应之[(7)]。

【注释】

（1）因：依据、条件。

（2）烟火必素具：烟火，指火攻的器具燃料等物。素，平昔、经常的意思。具，准备妥当。



（3）发火有时：意谓发起火攻要选择有利的时机。

（4）燥：指气候干燥。

（5）箕、壁、翼、轸：中国古代星宿之名称，是二十八宿中的四个。

（6）凡此四宿者，风起之日也：四宿，指箕、壁、翼、珍四个星宿。古人认为月亮行经这四个星宿位置时，便是起风的日子。

（7）必因五火之变而应之：因，根据、利用。五火，即上述五种火攻的方法。应，策应、对策。句意为根据五种火攻所引起的敌情变化，适时地运用军队进行策应。

【译文】

实施火攻必须具备条件，火攻器材必须平时即有准备。放火要看准天时，起火要选好日子。所谓天时是指气候干燥，所谓日子是指在月亮行经“箕”、“壁”、“算”、“轸”四个星宿位置的时候。凡是月亮经过这四个星宿的时候，就是起风的日子。用火攻，必须根据五种火攻所引起的不同变化，灵活机动部署兵力进行配合策应。

【心得】

孙子在这里指出火攻必须具备的条件，这些条件包括易燃的物质、干燥的天气和有利的风向，还有作内应的奸细等。古代利用火功取得胜利的战例很多。

唐朝大将哥舒翰向东追赶崔干佑军，追至一条险要的狭谷。崔军占据高处，以滚木垒石打击唐军，唐军伤亡甚众。哥舒翰令士卒用毡毯保护头部，用柴草盖着车马向前冲，眼看就要冲出狭谷，却在此时刮起强劲的东风。崔干佑见唐军逆风而来，并采用易燃物资遮护人马车辆，随即采用火攻，向谷中投入火种，一时浓烟滚滚，烈火熊熊，扑向唐军，唐兵不战自乱，自相践踏，死伤无数。

正如孙子所说：“行火必有因，烟火必素具”，当企业准备在一

个新地点开拓新市场时，必须仔细考虑企业内部和外部等多方面的因素。只有在内外条件都成熟时，才能顺利打入市场。也就是说企业不仅要善于发现和了解消费者的需求，满足顾客的需要，在产品性能、价格标准、销售地点、促销手段等因素上下工夫，还要考虑当地市场政治等方面的因素，对于不同的情况，运用不同的经济、心理、政治及公共关系等手段，以博得地方各有关方面的支援和合作，从而顺利达到预期的目标。

以前可口可乐在人口众多的印度市场上一直占有优势。但1978年，由于印度政府排斥外商的政治因素，公司不得不撤出印度市场。而百事可乐公司通过经济和政治上的营销活动，为在印度市场的开拓成功铺平了道路。百事可乐首先与一个印度集团联合，合作经营印度软性饮料，避免了印度国内的反对声浪。同时，百事可乐公司又提出了帮助印度出口农产品的合作方案。此外，还保证它不仅在主要城市销售，而且要尽最大努力将可乐销往乡村，并同意提供食品加工、包装，和掺水处理等新技术。由于百事可乐为印度提供了一系列的利益，因此获得印度各利益集团的支持，从而顺利进入印度的市场。

在经营活动中，受资金、技术、人才等条件的限制，有时不可能一下子直接达到目的，往往需要通过迂回战术，寻找战机，改变自身状况，改变与市场需求之间的矛盾，改变与对手之间的力量对比。开创一项事业越是艰难，越要动脑筋、想办法，在夹缝中找到出路。这需要信念、毅力和心计，需要脚踏实地的艰苦劳动。智慧和汗水会使一个经营者在山重水复疑无路之际，走进柳暗花明又一村。

二　五火之变，以数守之

【原文】

火发于内，则早应之于外[1]。火发而其兵静者，待而勿攻。极其火力[2]，可从[3]而从之，不可从而止。火可发于外，无待于内[4]，以时发之[5]，火发上风，无攻下风[6]，昼风久，夜风止。凡军必知五火之变，以数守之[7]。

【注释】

（1）早应之于外：早用兵在外面策应，使内外齐攻，一举袭击敌人。

（2）极其火力：让火势烧至最旺之时。极，尽。

（3）从：跟从，这里指用兵进攻。

（4）无待于内：不必等待内应。



（5）以时发之：根据气候、月象的情况实施火攻。以，根据、依据。

（6）火发上风，无攻下风：上风，风向的上方；下风，风向的下方。

（7）以数守之：数，星宿运行度数，此指气象变化的时间，即前所述之“发火有时，起火有日”等条件。句意为等候火攻的条件。

【译文】

如果从敌人营内放火，就要及时用兵在外面策应。火已经烧起来，敌人仍然保持镇静的，就应略作等待，不要马上发动攻击。在火势很旺时，还应看情况，可以进攻就进攻，不可以进攻就停止。火可以从外面放，这时就不必等待内应，按时放火就行了。从上风时，不要在下风进攻，白天风刮久了，晚上风就容易停止。军队必须懂得这五种火攻方法的变化运用，而等待时机到来时实施火攻。

【心得】

火攻应注意内外结合，在实施火攻的过程中，应视敌人的表现情况或攻或止，如果不辨敌情，势必损兵折将。

西晋永宁元年（公元301年），益州刺史罗尚，准备夜间火攻起义军李特兵营。李特事先得知了消息，便严加戒备，并设有伏兵。待官军到达后，义军按兵不动，官军纵火，义军仍然镇静。罗尚贸然发起进攻，于是义军伏兵齐出，内外夹攻，大败官军。

在商战中，同样需要冷静分析形势，等找到对方的弱点后再采取行动，即“知五火之变，以数守之”。

1952年，世界石油总产量为6.5亿吨，而沙特就占了4000万吨，而且每年以5000吨到1万吨的速度递增。西方的事业家们受到这巨额财富的诱惑，纷纷来到沙特，争取沙特石油的开采和运输权。但阿美石油公司与沙特国王早已签订了垄断开采石油的合约，合约上规定石油开采出来后，由阿美石油公司的船队运往世界各地。这份合约犹如一堵高墙，其他公司只好望洋兴叹。但希腊船王奥纳匹斯在得到这份合约的副本后，经过仔细分析，发现上面并未指明沙特不得用自己的油船队来从事石油运输。于是，奥纳西斯到沙特王宫，和国王进行了长时间的密谈，奥纳西斯建议国王自己买船运输石油。几个月后，便签定了震惊世界的《吉达协定》，按协定规定成立“沙特油船海运有限公司”，该公司拥有沙特油田的开采和石油运输垄断权，公司股东是沙特国王和奥纳西斯，阿美石油公司因此受到相当严重的打击。

三 不修其攻者，凶

【原文】

夫战胜攻取，而不修其攻者，凶[1]，命曰费留[2]。故曰：明主虑[3]之，良将修[4]之。

【注释】

（1）不修其攻者，凶：言如不能及时论功行赏，巩固胜利成果，则有祸患。

（2）命曰费留：指若不及时赏赐，将士不用命，致使战事迟延或失败，军费将如流水般逝去。

（3）虑：谋虑、思考。

（4）修：治，处理之意。



【译文】

凡打了胜仗，攻取了土地城邑，而不能及时论功行赏，巩固其胜利成果，就必定会有危险，这种情况叫做“费留”。所以说，明智的国君要慎重地考虑这个问题，贤良的将帅也应当要认真地处理好这个问题。

【心得】

孙子在这里强调要及时巩固胜利果实。如果胜利得不到巩固，就会导致失败。

明崇祯十七年（1644 年），闯王李自成率领大军进入北京，秋毫无犯，法令严明，使北京秩序很快恢复正常，不出一日，接管全国地方政权一半以上。大好形势让义军将帅冲昏了头，牛金星忙于应酬，刘宗敏忙于催饷，而李自成霸占了吴三桂的爱妾陈圆圆，激起天怒人怨。本已答应归降的吴三桂，立即叛变，占领山海关，引清军入关进入北京。李自成出战失败，刘宗敏迎战再次失败，这支浩浩荡荡的农民起义军入城仅 42 天，便又急忙地撤出北京。

在许多行业，高额的利润对许多公司有着巨大的吸引力，但由于缺乏后继的资源，即使初战告捷，但最终仍逃不过失败的命运，因此公司的经营者在制定产品战略时，需要非凡的远见卓识，把有限的资源投到公司最有竞争实力的产品上去。

在 1975 年，有一家叫米茨的公司首先进入小型电脑领域，生产世界上第一台型号为阿尔塔的小型电脑，获得成功。作为一个实力并不雄厚的公司，米茨在初次成功后，却因为没有足够的人力、物力和财力去支持它做进一步的发展，为此不得不在 1978 年宣告破产，其公司的寿命总共只有四年的时间。其实，米茨公司的失败是不难预见的，电脑这行业的发展需要大量优秀的人才、先进的技术和雄厚的资金，在没有充分考虑自身的条件，便贸然进入不适合自己的市场，失败也就在所难免，这正印证了孙子所说的“不修其攻者，凶”了。

四　主不可以怒而兴师，将不可以愠而致

【原文】

非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴[1]师，将不可以愠[2]而致战。

【注释】

（1）兴：发动，兴起，挑起。

（2）愠：生气，发怒。

【译文】

没有利益就不行动，不能取得胜利就不用兵，不是危及国家存亡就不可轻易开战。国君不可因一时愤怒而发动战争，将帅不可因



一时的怨愤而出阵求战。符合国家利益才用兵，不符合国家利益即应停止作战。

【心得】

这是孙子的慎战原则：如果没有必胜的把握，稳操胜券，或对我方有利，或到了生死存亡的关键时刻，不要轻易发动战争。否则，就会自食恶果。

隋朝末年，炀帝非危而战，三征高丽，生灵涂炭，天怒人怨，不久便爆发了声势浩大的农民起义。李密、翟让、窦建德、李渊父子从四面八方杀出，中原大乱。炀帝逃向江都，仍然沈醉于酒色之中。一日，一群叛军持刀进入宫中，杀死守军，围住炀帝。炀帝说："我有何罪?"叛军头目马文举厉声说道："你穷奢极侈，轻为干戈，万民涂炭"。炀帝说："朕负百姓，不负汝等。"司马德说："普天同怨，何止我等。今借陛下之首以谢天下。"炀帝吓得魂飞魄散，苦苦哀求道："天子怎能身首分离"，于是自解中带给狐行达，狐即将布套于炀帝脖子上，用力一抹，炀帝气绝身亡。

《孙子兵书》开篇就指出："兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。"开宗明义地指出战争关系国家存亡，应持慎重态度。国君不可以因一时的愤怒而兴兵打仗，将帅不可凭一时怨愤而与敌交战。孙武同时提出了"非利不动，非得不用，非危不战"，"合于利而动，不合于利而止"的思想。并且告诫说，"怒可以变喜。愠可以变悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。"在历史上，有不少主以怒而兴师，将以愠而致战，危及社稷的例子。

《史记·晋世家第九》载，晋文公救宋，用先轸之策，"执曹伯，分曹卫地以与宋"。楚将子玉，使宛春告晋，请复卫侯而封曹，臣亦释宋。"先轸复献策："请文公私许曹卫以诱之，执宛春以怒楚。"晋文公从之，乃囚宛春于卫。且私许曹卫，曹卫遂告绝于楚。子玉怒，击晋师。晋师退，楚师欲去，子玉不肯，战于城濮，楚师

大败，子玉收余兵遁去。

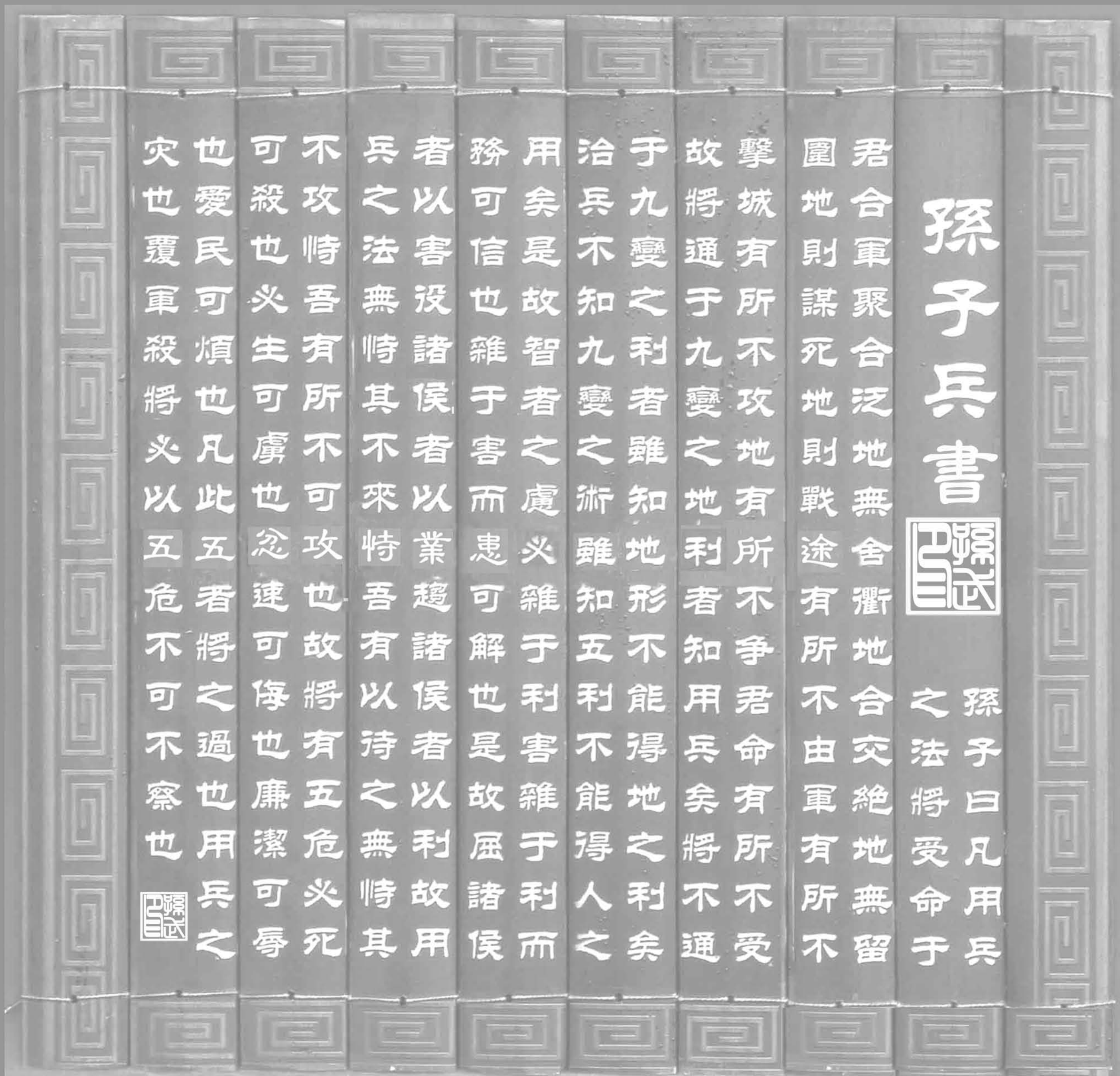
《资治通鉴·魏纪》记载：公元221年6月，刘备为报东吴杀害关羽之仇，要举兵进攻孙权。赵云劝刘备说："篡夺国家的是曹操，而不是孙权，如能先出兵灭掉魏国，则孙权自会屈服投降。所以，不应把大敌魏国置于一边，反先去与吴国作战。战争一起，是不能很快结束的。伐吴不是一个上策！"向刘备劝谏的臣子很多，但刘备一概不听，于公元222年大举进攻吴国。结果被陆逊火烧连营，损失了大部分兵力，从此蜀军一蹶不振。

与此相反的例证，如司马懿忍诸葛亮胭粉之辱，不轻易出战，最后大败蜀军。

正反例证说明，君主、将帅都要以国家安危为系，"合于利而动，不合于利而止"。作为统帅，制怒、控愠事关大局，不可不予以足够重视。

同样，企业的经营者在商业竞争中，若以情感代替理智，于事轻率急躁，行事但凭一时冲动，就会给企业造成不可估量的损失。

1970年，艾柯卡在成功推销"野马牌"汽车中体现了卓越的才能，成为福特汽车公司的总经理。他上任后，不顾董事长亨利·福特的反对，采取一系列的经营措施，推出一种耗油量低的小型汽车，立即成为抢手货。但福特对艾柯卡的成功并不看好，反而满怀妒忌的寻找各种理由解雇了艾柯卡。福特为了虚荣赶走为自己赚进35亿美元的总经理，结果被克莱斯勒公司网罗了一个难得的人才，濒临倒闭的公司一跃而成为福特公司强有力的竞争对手。之后，福特公司每况愈下，终于在1983年大权易人。


孫子兵書
孫子曰凡用兵
之法將受命于
君合軍聚合泛地無舍衢地合交絕地無留
圍地則謀死地則戰途有所不由軍有所不
擊城有所不攻地有所不爭君命有所不受
故將通于九變之地利者知用兵矣將不通
于九變之利者雖知地形不能得地之利矣
治兵不知九變之術雖知五利不能得人之
用矣是故智者之慮必雜于利害雜于利而
務可信也雜于害而患可解也是故屈諸侯
者以害役諸侯者以業趨諸侯者以利故用
兵之法無恃其不來恃吾有以待之無恃其
不攻恃吾有所不可攻也故將有五危必死
可殺也必生可虜也忿速可侮也廉潔可辱
也愛民可煩也凡此五者將之過也用兵之
灾也覆軍殺將必以五危不可不察也

第十三章 用间篇

◉ 本章综述

第十三章《用间篇》，论述使用间谍侦察敌情在作战中的重要意义，并论述间谍的种类和使用间谍的方法。

孙武十分重视间谍的作用，认为它是作战取胜的一个关键，军队往往依靠间谍提供的情报采取行动。他认为那些“爵禄百金”而不重使用间谍的人，是“不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。”

怎样才能“知彼”？如何做到“先知”？他提出“先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也”。

孙武把间谍分为五种：因间、内间、反间、死间、生间。所谓因间，就是利用敌国乡里的普通人为间谍。所谓内间，就是利用敌国的官吏为间谍。所谓反间，就是利用敌方的间谍来为我所用。所谓死间，就是散布假情报给敌方的我方间谍。所谓生间，就是派往敌方侦察敌情以后能生还回来报告的间谍。这五种间谍，前三种是利用敌方人员，后两种是由我方派遣潜入敌人内部的。若同时使用这五种间谍，情报的来源就十分广泛，打起仗来便能使敌人茫然不知所以，确实是神妙莫测。其中从反间得来的情报最重要，因此要特别重视反间，对待反间的待遇应该特别优厚。

一　先知者，不可取于鬼神，不可象于事

【原文】

凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉(1)，日费千金，内外骚动(2)，怠于道路(3)，不得操事(4)者，七十万家(5)。相守数年(6)，以争一日之胜，而爱爵禄百金(7)，不知敌之情者，不仁之至也，非人之将(8)也，非主之佐也，非胜之主(9)也。故明君贤将所以动而胜人(10)，成功出于众者，先知(11)也。先知者，不可取于鬼神(12)，不可象于事(13)，不可验于度(14)，必取于人，知敌之情者也。

【注释】

（1）奉：同“俸”，指军费开支。

（2）内外骚动：指举国上下混乱不安。内外，前方、后方的通称。



（3）怠于道路：怠，疲惫、疲劳。此言百姓因辗转运输而疲于道路。

（4）操事：指操作农事。

（5）七十万家：比喻兵事对正常农事的影响之大。

（6）相守数年：相守，指相持、对峙。相守数年即相持多年。

（7）而爱爵禄百金：

而，如果；爱，吝啬。

（8）非人之将：非人，不懂得用人（间谍）。

（9）非胜之主：不是取胜的主宰者。

（10）动而胜人：动，行动、举动，这里指出兵。句意为一出兵就能战胜敌人。

（11）先知：指事先侦知敌情。

（12）不可取于鬼神：指不可以通过用祈祷、祭鬼神和占卜等方法去求知敌情。

（13）不可象于事：象，类此、比拟。事，事情。意谓不可用与其他类似事情作类比的方法去求知敌情。

（14）不可验于度：指不能用分析日月星辰运行位置的办法去求知敌情。验，应验、验证。度，度数，指日月星辰运行的位置。

【译文】

孙子说，凡兴兵10万，征战千里，百姓的耗费，国家的开支，每天都要花费千金，前方后方动乱不安，民夫戍卒疲备地在路上奔波，不能从事正常耕作生活的多达70万家。这样相持数年，就是为了决胜于一旦。如果吝惜爵禄和金钱，不肯重用间谍，以致因不能掌握敌情而导致失败，那就是不仁到了极点，这种人不配作军队的统帅，称不上是国家的辅佐，也不是胜利的主宰者。所以，英明的君主和贤良的将帅，他们之所以一出兵就能战胜敌人，功业超越常人，就在于他们能够预先掌握敌情。要事先了解敌情，但不可用求神问鬼的方式来获取，不可拿相似的事作类比推测来得到，也不可用日月星辰运行的位置去作验证，一定要取之于人，从那些熟悉敌情者的口中去了解。

【心得】

“先知”是孙子兵书里一个非常重要的概念，它与情报有关。知己知彼、知天知地，其目的就是为了“先知”。而在战争中，要

真正做到“先知”，就必须重用间谍，如果吝惜钱财，反被敌方金钱所累，出卖自身利益，就会危害国家的根本利益。

虞国和虢国是春秋时期两个毗邻的小国，而且订有盟约，互相友善。当时，晋国欲与强楚争霸中原，必须南下中原伐虢，但中间隔着虞国，不便下手。公元前658年，晋国大夫荀息获悉虞公有贪财好利、见利忘义的弱点，于是将珍贵的良马和美玉奉献给虞公，虞公不了解荀息的企图，见了良马宝玉喜不自胜。接着荀息又用甜言蜜语称颂虞公，虞公莫不欣喜若狂，不仅答应借道给晋国伐虢，而且还愿意出兵助晋伐虢，将虞虢两国的盟约和唇亡齿寒的道理忘得干干净净。公元前655年，晋国大军借途伐虢，不仅灭亡了虢国，也顺道灭了虞国。

在资讯化的时代，正确、及时的资讯是企业发展的根本需求。企业的生产经营将耗费大量的物力、人力和财力，如在从事经营和作出决策前“不知敌之情”，将为企业发展带来不可估量的损失。正因如此，精明的企业家都极为重视资讯的掌握，采用各种手段和计谋了解竞争对手的商业机密，使之为己所用。

有个日本人想开啤酒厂，当时丹麦啤酒酿造技术是世界第一流。但那时候啤酒厂的保密工夫做得很彻底，不许随便参观。日本人在厂外转了三天，绞尽脑汁也不得其门而入。后来，他发现该厂每天早晚都有一辆黑色的小轿车进出，当他得知车上坐的是啤酒厂的老板时，突然想出了一条苦肉计。一天，那辆载着啤酒厂老板的小轿车驶近时，他突然迎面朝小轿车快步走去，结果被车撞倒，并压断一条腿。他被送进了医院，啤酒厂的老板问他以后怎么办，他说：“等我腿好了以后，就让我去你的啤酒厂当个守卫，混碗饭吃吧。”啤酒厂老板一听他不找麻烦，就满口答应了。后来，这个日本人便当上了啤酒厂的守卫。经过再三的观察和琢磨，他对这家啤酒厂的设备、原料及技术已了如指掌。掌握了这些重要的技术情报后，他便扬长而去，回国开了一家颇具规模的啤酒厂，抢占日本的啤酒市场，获得了高额利润。

二　用间有五

【原文】

故用间有五：有因间[(1)]，有内间，有反间，有死间，有生间。五间俱起，莫知其道[(2)]，是谓神纪[(3)]，人君之宝[(4)]也。

【注释】

（1）因间：间谍的一种，即本篇下文所说的“乡间”，其依赖与敌人的乡亲关系获取情报，或利用与敌军官兵的同乡关系，打入敌营从事间谍活动，获取情报。

（2）五间俱起，莫知其道：此言若能同时使用这五种用间之



法，便可使敌人无法摸清我军的行动规律。道，规律、途径。

（3）神纪：神妙莫测之道。纪，道、办法。

（4）人君之宝：宝，法宝。句意为“神纪”是国君制胜的法宝。

【译文】

间谍的运用方式有五种，即因间、内间、反间、死间、生间。要同时使用这五种用间方法，使敌人无从捉摸我用间的规律，这就是使用间谍的神妙莫测，也是国君克敌制胜的法宝。

【心得】

孙子在此指出了使用间谍的五种方法，提出只有将五种方法交替使用，才会神秘莫测，成为克敌制胜的法宝。孙子认为要了解敌情，就必须全面使用间谍，扩大情报的来源，以便得到完整、精确、周密的情报，并根据这些情报采取相应的军事行动，使敌人茫然无所适从，进而使我军取得战争胜利。

战国时，魏公子信陵君采取各种手段，收买了各方间谍，因此对国内外的情况了如指掌。有一次，魏公子信陵君正在和魏王下棋，突然北方传来报警的烽火，说是赵国出兵侵犯魏国。魏王惊慌失措，魏公子却说是赵王打猎。又过了一会儿，果然又从北方传来消息说：“方才是赵王打猎”。魏王问魏公子原因，魏公子回答：“我的门客探听的。”原来，魏公子信陵君养了许多门客，充当各种间谍，打入赵国统帅内部。可见，早在春秋战国时代，间谍战就已经非常发达了。

公元前200年，匈奴冒顿单于率领四十多万人马，攻打汉朝。占领了马邑，包围了晋阳。汉高祖刘邦率兵迎击，在平城（现在的大同）一带冒进中计，被围困在白登山上，饥饿冷冻，使汉高祖十分着急。

一天，汉将陈平在山上忽然看见一对男女在骑马指挥匈奴士兵，

经过打听才知道是冒顿单于和爱妻阏氏，于是想出“婚间”一计，急忙派使者带黄金、珠宝和一幅美女图去见阏氏。汉使对阏氏说：为了汉朝与匈奴修好，请大王退兵，汉王准备把中原第一号美人儿献给大王，由于美人不在军中，所以带着这幅图画，先让大王看看。阏氏顿时产生妒意，为了使汉王不能献来美女，使自己失宠，于是，就劝单于退兵。陈平巧妙地运用“婚间”计解除了白登山之围。

公元前207年，刘邦占领咸阳，自称关中王。项羽看到后非常气愤，于是发兵去攻打刘邦。项羽的叔父项伯为了不让自己的好友张良战死，就星夜去告诉张良赶快逃走。张良又把这个消息告诉了刘邦。刘邦自知力量悬殊，不是项羽的对手，于是就恭恭敬敬地招待项伯，把自己的大女儿许给了项伯的儿子，和项伯结为亲家，项伯十分感动，当夜回来后在项羽面前给刘邦求情。在鸿门宴上项庄舞剑想刺杀刘邦，项伯也急忙与项庄对舞，用身体保护刘邦，正是由于项伯这个“亲家”保护，才使刘邦在鸿门宴脱险。

现代社会，市场的竞争也是资讯的竞争，许多企业和公司不惜成本在世界各地建立起庞大的工商业情报机构，采取各种手段，想方设法窃取、探听竞争对手的商业机密。透过准确的资讯，他们可以寻找和针对对方的弱点，制定相应的策略，发挥自身的优势，击败对方。

联华电子有限公司是香港工业财团康力集团的子公司，公司在日本设立了一个开发部，雇用十几个日本的技术人员，其主要任务就是探听和传递日本电子市场的各种新技术、新工艺和新产品的情报和样品。公司根据这些情报，开发研制了自己的新产品。他们还联合美国企业，由美国企业负责技术投资并提出新产品制造方案，联华出资开发和组织生产，而产品由双方在世界市场上销售。联华所用的手段正是孙子所说的“因间”。而日本日立公司神奈川工厂的计划部主任工程师林建治意图窃取IBM的最新技术，不惜重金收买IBM公司的员工坎迪特。但被美国联邦情报局获知，情报局的老手凯莱德逊设下圈套，使用“反间”手段使日立公司在日美电脑战中败北。

三　三军之事，莫亲于间

【原文】

故三军之亲，莫亲于间[1]，赏莫厚于间[2]，事莫密于间[3]。非圣智[4]不能用间，非仁义不能使间[5]，非微妙不能得间之实[6]。

【注释】

（1）三军之亲，莫亲于间：三军中最亲信的人，无过于委派的间谍。



（2）赏莫厚于间：没有比施赏给间谍更优厚的赏赐。

（3）事莫密于间：军机事务，没有比间谍之事更为机密的。

（4）圣智：才智过人的人。

（5）非仁义不能使间：指如果吝啬爵禄和金钱，不能做到以诚相待，就无法用好间谍。

（6）非微妙不

能得间之实：微妙，精细机敏。这里指用心精细、手段巧妙。实，指实情。意谓不是用心精细、手段巧妙的将领，不能分析间谍取得之情报的真实与否。

【译文】

所以在军队中，没有比间谍更亲近的人；在奖赏中，没有比赏赐给间谍更为优厚的；也没有什为事情比间谍更为机密的了。不是才智超群的人不能使用间谍；不是仁慈慷慨的人不能指使间谍；不是谋虑精细的人不能分辨间谍提供的情报。微妙啊，微妙！真是无时无处不可以使用间谍！

【心得】

孙子在此论述了间谍的极端重要性和极其重要的地位，在军队中，最亲密的人就是间谍，由于间谍身分的特殊性，对待间谍必须异于常人，给予最高的奖赏，从而达到“士为知己者死”。

传说北宋庆历年间，西夏与北宋王朝兵戎对峙。西夏王赵元昊手下有两员心腹，一个叫野利王，一个叫天都王，非常英武。宋将种世衡想派间谍侵入敌巢，离间他们之间的关系，苦于找不到可靠的人。后来，种世衡见紫云寺和尚法嵩坚强朴实，便劝他从军。由于作战立功，法嵩升为指挥使，种世衡对他关怀备至。有一天，种世衡借故严刑拷打法嵩，经过半年观察，发现法嵩没有丝毫怀恨之心，种世衡于是把间谍任务交给法嵩。法嵩按照吩咐，千方百计寻见野利王，引起敌人疑心。敌人对他进行严刑拷打审问，法嵩始终没吐露半个字，后从种世衡送给法嵩的棉袍中搜出了一封给野利王的信，措辞非常亲密，于是赵元昊怀疑野利王反叛，就把他杀了。

有的提出：“择己有贤材智谋，能自开通于敌之亲贵，察其动静，知其事计，彼所为己知其实。”

早在战国时期，魏公子无忌就以门客为间谍，刺探各诸侯国情报。赵王有什么行动，他立即就能知道。

韩信井陉攻赵之战，是他派出间谍探听到成复君不听李左车之计的情况，间谍回来汇报之后，他才下决心向井陉口进发的。

时代变了，但亲、厚的原则在今天仍旧非常适用。今后的社会，谁拥有的资讯越丰富，谁获得成功的机会就越多。“三军之亲，莫亲于间”，现代商战正演化为一场商业的情报战，现在一些公司为了得到准确的商业情报，其情报网布局之广，手段之奇，情报之准确迅速，让人瞠目结舌，有时甚至可与国家军事情报机关相媲美。

1973 年，前苏联声称打算找一家美国飞机制造公司，为其建造一个世界上最大的喷射客机制造厂，建成后将年产 100 架巨型客机。但是如果美国公司的条件不合适，他们将同英国或德国进行这笔价值 3 亿美元的生意。为此，美国的三大飞机制造公司都蠢蠢欲动。波音公司为了得到这笔生意，竟背着美国政府，同意让 20 名苏联专家前往飞机制造厂参观。这批苏联专家不仅仔细参观了飞机装配线，还在机密的实验室里作了认真的“考察”，拍了无数张照片，获取大量的资料，并得到波音制造巨型客机的详细计划，之后苏联人便杳无音讯。不久，美国人发现苏联居然利用波音提供的技术资料制造了伊柳辛式巨型喷射运输机。飞机的引擎是美国罗尔斯·罗伊斯引擎的仿制品，而制造飞机的合金居然也是从美国取得的。原来，当日苏联专家穿了双特制的皮鞋，鞋底能吸附从飞机部件上切削下来的金属层，带回去分析后，便得到制造合金的秘密了。

四　反间可得而用也

【原文】

必索敌人之间来间我者[1]，因而利之[2]，导而舍之[3]，故反间可得而用也。因是而知之，故乡间、内间可得而使也[4]；因是而知之[5]，故死间为诳事，可使告敌。因是而知之，故生间可使如期[6]。五间之事，主必知之，知之必在于反间，故反间不可不厚也[7]。

【注释】

（1）必索敌人之间来间我者：索，搜索。

（2）因而利之：趁机收买、利用敌间。因，由，这里有趁机、顺势之意。



（3）导而舍之：设法诱导他，并交付一定的任务，然后放他回去以利已用。

（4）乡间、内间可得而使也：意谓通过“反间”了解敌情，乡间和内间就能有效地加以使用了。

（5）因是而知之：指从反间那里获悉敌人内情。

（6）可使如期：可使如期回报。

（7）故反间不可不厚也：厚、厚待，有重视之意。间之中，以反间为关键，因此必须给予反间十分优厚的待遇。

【译文】

一定要搜查出敌方派来侦察我方军情的间谍，并用重金收买他、引诱利用他，然后再放他回去。这样，反间就可以为我所用了。通过反间了解敌情，这样，乡间、内间也就可以使用了。通过反间了解敌情，这样，就能使死间传播假情报给敌人了。通过反间了解敌情，这样就能使生间按预定时间回报敌情了。五种间谍的使用，国君都必须了解掌握。而了解情况的关键在于使用反间，所以对于反间不可不给予最优厚的待遇。

【心得】

孙子强调“知己知彼，百战不殆”，而做到“知彼”，最常用的方法就是使用间谍，深入敌人内部，刺探敌人情报，因此古今中外的战争史，也可以说是一部间谍史。孙子对用间进行了全面的论述，其中特别强调反间的运用，反间的具体运用就是我们常说的反间计。《三十六计》第三十三计：“反间者，因敌之间而间之也。”意思是在欺骗敌人的手段中，又布置一层“迷雾”，顺势利用敌垒内的间谍辅助我工作，就可以有效地保全自己，争取胜利。??

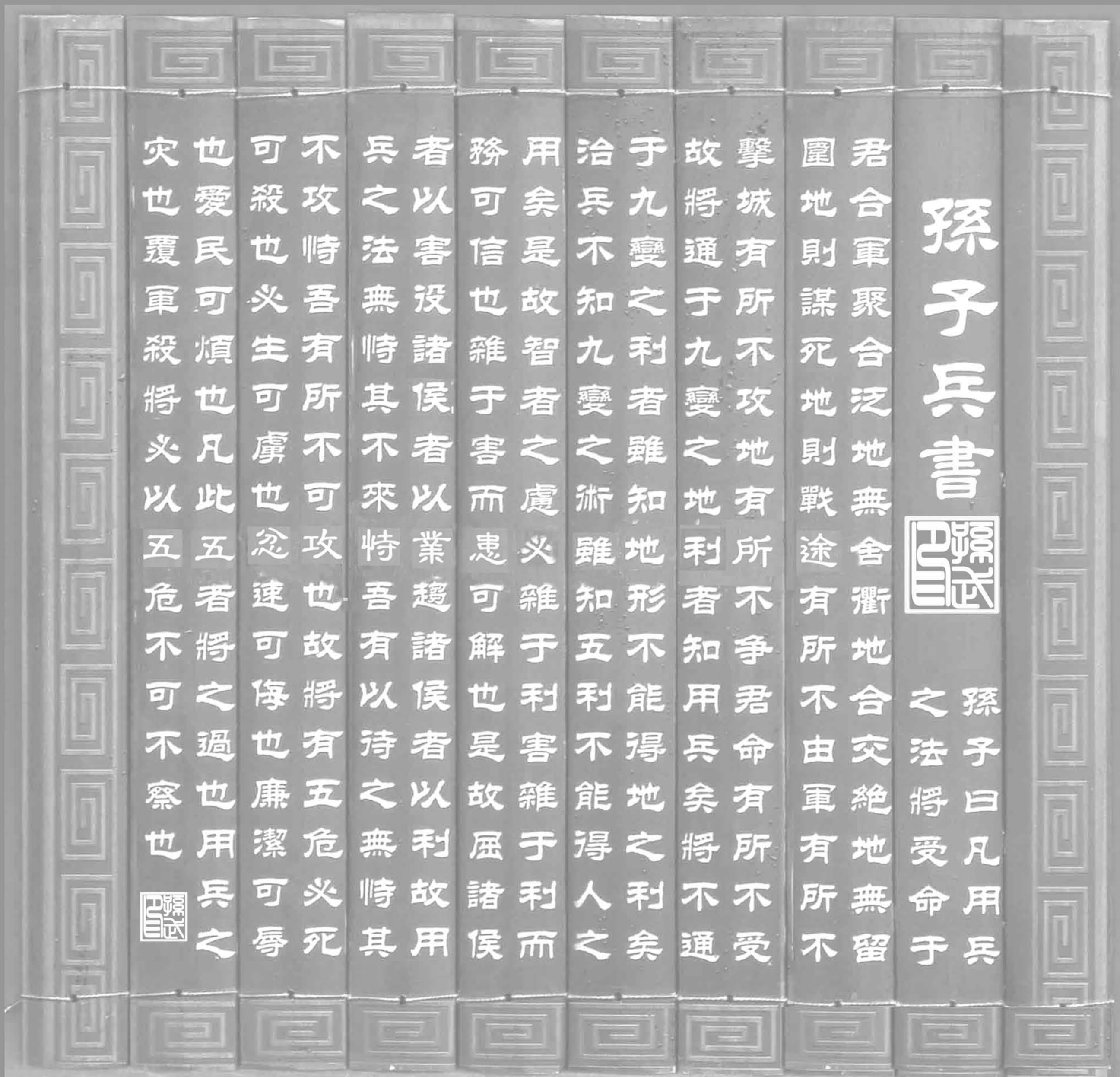
反间计的手段是以假乱真。包含两个方面：一、敌间谍被发现或捕获后，不是公开审判，而是暗中以重金收买，使他变为己方控制下给敌方提供假情报的双重间谍。二、发现了敌间谍，并摸清了

他的来意，但不露声色，装得象根本不知道一样，采取将计就计的办法，透露一些假情报，使敌以假当真，借以利用敌人的错误达到目的。

在《东轩笔录》中记述了一个故事：宋仁宗庆历年间，有个麟州人对西夏国主赵元昊说：麟州没井，围上半个月，守军和居民就得渴死。赵元昊于是兵围麟州，数日之后，城中无水，十分危急。临危之际，有个军士建议挖取沟泥涂到城墙高处的草上，让水渗到城下以示城中有水，麟州主帅采纳了这个建议。当赵元昊见草上有稀泥，城墙有渗水，就杀了当初那个献计之人，撤军而去。

“间”与“反间”是情报战中永远的话题，为防止对方通过各种手段盗取高级技术机密，保持自身的技术优势，以便在竞争中占据领先地位，各国多很重视反间的工作。

举世闻名的“硅谷”，可以说是世界上最富于创新、最具有技术活力的地区，每天都有大量的新技术从这里诞生。但这里也成为各国工业间谍一展身手的地方。在这里，你争我夺的间谍战每天都在上演。为了防止高技术的外泄，美国政府派出精兵良将，成立了反间谍机构，加强对硅谷周围各口岸的防线。一次，他们从一封匿名信中得悉“因保发展公司”的德国老板布克豪森是专门从硅谷窃取技术的老手。于是，他们开始了跟踪调查，检查该公司发往外地的货物，发现里面装的是高技术设备，于是用沙子调换了设备，然后跟踪这批货物的走向。随着这批货物的转手，美国反间机构终于摸清了布克豪森工业间谍网的情况。他们立即查封了布克豪森在加州的所有办公室，并会同德国有关机构，搜查布克豪森在波恩、慕尼黑等地的公司。所谓“道高一尺，魔高一丈”，只要有竞争，当今社会间谍和反间谍的争夺便还会继续下去。



孫子兵書
孫子曰凡用兵
之法將受命于
君合軍聚合泛地無舍衢地合交絕地無留
圍地則謀死地則戰途有所不由軍有所不
擊城有所不攻地有所不爭君命有所不受
故將通于九變之地利者知用兵矣將不通
于九變之利者雖知地形不能得地之利矣
治兵不知九變之術雖知五利不能得人之
用矣是故智者之慮必雜于利害雜于利而
務可信也雜于害而患可解也是故屈諸侯
者以害役諸侯者以業趨諸侯者以利故用
兵之法無恃其不來恃吾有以待之無恃其
不攻恃吾有所不可攻也故將有五危必死
可殺也必生可虜也忿速可侮也廉潔可辱
也愛民可煩也凡此五者將之過也用兵之
災也覆軍殺將必以五危不可不察也

孙子与《孙子兵书》

一　孙子其人

孙子即孙武，或称孙武子，姓孙名武，字长卿，生于春秋末期齐国乐安（今山东惠民）一个贵族家庭。根据《吴越春秋》里记载，孙武发怒时，“两目忽张，声如骇虎，发上冲冠，项旁绝缨。”可见孙武的眼睛很大，声音洪亮，体魄健壮，满头乌黑的硬发，是一位标准的北方大汉。他性格外向、耿直，语言明快、思想深邃。

孙武的祖先大多是齐国的高官。孙武有三个儿子：孙驰、孙明、孙敌。战国著名的军事家孙膑就是孙明之子，孙武之孙（一说是曾孙）。

孙武的活动时期与著名思想家孔子相仿，在公元前551～479年之间。这是一个社会动荡、战争激烈而频繁的时期，也是一个各种学术思想流派兴起、勃发的时代，加之孙武出生于军事世家，使他从小就受到浓厚的军事知识和各种先进社会思潮的薰陶和影响。

据《新唐书· 宰相世系表》和宋朝邓名世《古今姓氏书辨证》记载，孙武原是陈国公子陈完的后裔。公元前672年陈国发生内乱，陈完避难奔齐，改称田完，在齐国担任工正之职，管理手工业生产。田完的五世孙田书因攻打莒国立下战功，齐景公赐姓孙氏，赠封乐安为采邑。田氏家族当时在齐国不仅是新兴地主阶级的代表，具有革新进步的思想，而且是学有渊源的军事世家。田书足孙武的祖父，能征惯战。另一位兵学家，齐国分管军事的大司马田穰苴也是“田完之苗裔”，他著有《司马穰苴兵法》。还要看到，泱泱齐国的开国鼻祖姜太公本来就是一位军事谋略家。他著有《姜太公兵书》，司马迁说“后世之言兵及阴权者，皆宗太公为本谋”。再加上《管子》等优秀的军事文化典籍，都为孙武学习和继承前人的兵法提供了良好条件。

大约在公元前518年，由于齐国发生内乱，孙武之父孙凭，为躲避祸乱，领着全家人到了春秋末期新崛起的吴国。其时的孙武只有20余岁，但他在兵法方面已颇有成就。在吴国，孙武一面过着浇园种地

的田园生活，一面潜心钻研兵书、写作兵法，仔细观察吴国的政治形势，等待有朝一日能有施展才华和抱负的机会。

这时的吴王阖闾在政权得到巩固、国力不断增强的形势下，野心越来越大，希望向外扩张自己的势力，以求称霸一方。但要达到这个目的，就必须战胜在当时已经十分强大的楚国，对此吴王心里十分清楚。为此，他十分渴求一位良将的辅助。孙武到吴国后，被由楚国逃亡至此的伍子胥发现，两人引为知己。伍子胥在成为吴王阖闾的谋臣后，曾在吴王面前七次举荐孙武。于是，吴王令孙武带兵书来见，在吴宫之中，孙武将自己所著的兵法十三篇献给了吴王，并逐篇予以讲解。

吴王对孙武大加赞赏，任他为将，共谋伐楚大业。当时吴国地处偏僻的江东地区，实力相对较弱，无法一下子打败强大的楚国。孙武建议对楚国长期袭扰，使他们的车队疲惫不堪、国力耗损，对吴国的军事行动习以为常、不加防备。公元前 506 年，楚王逐鹿中原，造成后方空虚。吴国趁机联合蔡、唐等小国，由孙武统率精兵千里奔袭，在柏举与楚军决战，最后一举攻破楚国郢都。接着，孙武把先胜后战、速战速决、避实击虚、因敌制胜等高超战争艺术运用于与齐晋争霸、与越国争雄的军事行动中。在伍子胥、孙武的辅佐下，吴王阖闾领导的小小吴邦，一跃成为中原霸主。

司马迁在记述孙武一生功绩时，除了说到这一次“西破强楚”“入郢”的大战之外，还谈到“北威齐晋，显名诸侯”。吴国北威齐晋已是阖闾之子夫差继位之后的事了，即指公元前 484 年吴齐艾陵之战打败齐军和公元前 482 年黄池会盟吴国取代晋国的霸主地位。这样，从孙武公元前 512 年任将军算起，他在吴国的军事生涯有整整 30 年的历史。孙武最后的结局究竟如何，因史料缺如，不得而知。《汉书· 刑法志》说：“孙、吴、韩、白，皆身戮于前”，似乎孙武也同伍子胥一样被夫差所害，但《唐太宗李卫公问对》却明确指出：“若张良、范蠡、孙武，脱然高引，不知所往”。《曲品校录· 能品哭吴》吴于东也说，“孙子十三篇兴吴，吴几霸矣。功成身隐，盖不欲为胥江之怒涛耳。”《越绝书》记载“吴县东门外有孙子冢”，还建有“孙子祠”。以此看来似乎他又像越国范蠡一样，功成之时，急流勇退，老死山林了。

二　孙子兵书的主要内容

《孙子兵书》反映了中国战略文化的主要内容。其要旨可以归结为四个字，即道、力、慎、胜。也即修道、备力、慎战、求胜。孙子兵书对于这四个方面的论述，反映了中国战略文化的精要之处，对现实的战略运行，仍然提供了重要的借鉴。

首先，它简约地用一个“道”字论述了战争与政治的关系。《孙子兵书》开宗明义就指出战争是国家大事，其胜负决定于“五经”、“七计”，而“五经”、“七计”的第一位是道。这个道就是黄帝所说的“德”，也就是进步的清明的政治，认为开明的政治对战争胜利的决定性影响。

其次，《孙子兵书》主张备力。这个力，主要是国力、军力。《作战篇》主要论述了国家的经济、财力与战争胜负的利害关系。孙子主张在“修道保法”的基础上，重视力量的培育和运用，将“度、量、数、称、胜”作为运筹的基本原则，要求对敌我力量其及对比做到心中有数。关于军力问题，孙子是主张集中优势兵力战胜敌人的。当然，《孙子兵书》的第一要义是不战而胜，第二要义是伐谋、伐交。但当两军对阵战斗的时候，则强调“威加于敌”，“以镒称铢”，形成绝对优势。并明确指出“十则围之，五则攻之，倍则战之，敌则能分之，少则能守之，不若则能避之。”一部孙子兵书，很多处讲了如何使自己力量形成优势、强势，如何使敌人力量成为劣势、弱势，这成了整个兵法运筹御敌的重要内容，而这些运筹都是以一定力量为基础的。所以孙子讲谋，然谋不离力，而是对力的巧妙合理的运用，以发挥力的最高效力。

再次，中国战略文化的一个闪亮点，就是孙子提出的“慎战”思想。孙子的慎战思想包含以下内容：

（1）战争是国家的大事。孙子兵书第一句就是“兵者，国之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。”接着又说：“故知兵之将，民之司命，国家安危之主也”（《作战篇》）；（2）开战要特别谨慎。

“主不可以怒而兴军，将不可以愠而致战……明君慎之，良将警之，此安国全军之道也”（《火攻篇》）；（3）要有充分的多方面的战争准备，做到“先为不可胜”；（4）力争达到不战而屈人之兵，先伐谋，次伐交，不得已而伐兵，攻城。伐谋、伐交是在明道、备力的基础上，造成一种必胜的形势，使对方不战而屈。即使伐兵、攻城，也要做到集中优势兵力，方可战而胜之；（5）要充分了解情况，掌握信息，做到知彼知己，百战不殆；（6）计划周密，多算胜，少算不胜。《孙子兵书》提出了很多谋攻的方法，有些是带有很高超指导性的思想和原则，都是建立在慎战这一基点之上。

最后，《孙子兵书》是求胜之法。赢得胜利，是研究战略文化的归宿点。孙子虽然视不战而屈人之兵为上乘境界，但大量讲述的还是如何取得胜利，他对胜利的论述主要包含以下内容：

第一是全胜思想。所谓“凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也，不战而屈人之兵，善之善者也。”在孙子看来，只要各方面准备就绪，有压倒对方的力量，并造就了“决积水于千仞之谿”的形势，这样就可不经过交战而使对方屈服，不经过强攻就可以占领对方的城堡。所谓“必以全争于天下”使“兵不顿而利可全”，这才是善于用兵的最高境界，也是最完美的胜利。

第二是先胜原则。“先为不可胜，以待敌之可胜，胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜”。也就是充分作好战争准备，使自己立于不败之地，然后寻机去击败敌人。这个准备是各方面的，包含了政治的、经济的、外交的、军事的、物质的、精神的等等。

第三是知胜原则。《孙子兵书》对“知”的论述很充分，约有80处左右。其中关于知彼知己，知天知地的论述，几乎尽人皆知了，孙子在《谋攻篇》中还提出了知胜之道：“知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。”孙子还提出“知得失计”、“知动静之理”、“知死生之地”、“知有余不足之处”、“知战之地”、“知战之日”、“知诸候之谋”、“知九变之术”等等。总之孙子十分重视了解实

情，把了解战场上变化的情况作为他灵活指挥的重要条件。

第四是易胜原则。“善战者，胜于易胜也。”易胜之敌，一为弱敌，孤敌，疲敌，饿敌，怯敌，骄敌等，二为实际上已处于败势或已暴露败形的敌人，即“胜已败者”。这是选择作战目标、作战对象的一个重要原则。

第五是力胜原则。强调集中优势兵力，攻而胜之，兵力相当，就要设法分散敌人，兵力不够只能采取防守，如果我方力量与敌相差悬殊，则要采取游击躲避的方法。所谓“十则围之，五则攻之，倍则战之，敌则散分之，少则能守之，不若则避之”。

第六是强调智胜。所谓“上兵伐谋”，说的就是智胜。“兵者，诡道也”，战略战术，都是运用谋略。智信仁勇严，智是选将的第一要求。孙子强调先计后战，致人而不致于人，造势任势，分敌专我，审时度势，灵活制敌，出奇制胜，攻敌不备，讲究主客、众寡、专分、虚实、奇正等策略运用。

第七是勇胜。勇敢也是孙武所重视的，他将勇作为选将的要素之一。孙子还强调激励士气，“三军可夺气，将军可夺心”、“杀敌者，怒也”、“疾战则存”。还强调行动快速，阵容严整“其疾如风，其徐为林”、“后如脱免，敌不及拒”。当一切方针大计确立之后，当两军交战之时，孙子认为上下齐心，奋勇作战，有“诸刿之勇”，就是此时的要务了，“齐勇若一，政之道也”。孙子谈勇，还有一可贵之处，认为将士的勇与怯，是两军的态势优劣造成的（“勇怯，势也”），所以要设计调动敌人，造成有利于我的态势，这就使将士的勇敢作战具备了更好的前提，更有信心去取得胜利。

第八是修功思想。进行战争是为了胜利，但也不仅仅是为了胜利，还要考虑到胜利以后的情况。孙子认为打胜了而不“修功”那是很危险的。“费留”，浪费滞留的意思，可以理解为取得了胜利而不能巩固胜利，则不过是对生命、资财的浪费。所以取得胜利后，应该做好“修功”，“修功”，即修明政治，恢复经济，安抚民众，安定生活，肃清残敌，论功行赏，激励士气等等胜利后的各方面的善后工作。孙子认为战胜攻取后的修功，这是开明的统治者和优秀的将帅都要考虑到和做到的。



三 《孙子兵书》的流传及影响

《孙子兵书》也称《兵策》、《吴孙子》、《孙子十三篇》，全书六千字左右。《孙子兵书》最先是在中原广为流传。据韩非子《五蠹》篇记载，战国时，几乎所有的藏书者家里都收藏有孙子和吴起的著作。事实上，在《战国策》、《尉缭子》、《吕氏春秋》、《荀子》、《淮南子》等书里，都多处引用了《孙子兵书》里面的话。三国时的诸葛亮，曾盛赞孙子的高超计谋，他说："曹操智计，殊绝于人，其用兵也，仿佛孙吴。"可见，他把曹操的用兵策略归结于孙子和吴起的军事思想。曹操本人在为《孙子兵书》作注时，也有不同凡响的见解。他说："吾观兵书战策多矣，孙武所著深矣。"在他看来，孙子的许多谋略已深入到军事行动的精髓里去了。

唐太宗李世民在与他的名将李靖问对时也对《孙子兵书》赞不绝口，他认为所有的兵书著作，都没有能超过《孙子兵书》的，他尤其对孙子特有的观察问题的方法及权衡利弊的能力极为赞誉。

明代武官兼学者茅无仪更是把《孙子兵书》看作是中国武经之纲。他说："前孙子者，孙子不遗；后孙子者，不能遗孙子。"这句话清楚点明了《孙子兵书》承前启后的重要作用，它既包括了前人的优秀成果，也是后代军事理论发展的基石，简练而准确地说明了这部兵书在兵学史上的地位。

从国外看，《孙子兵书》在世界上也产生了巨大的影响。美国历史学家莫里斯·马特洛夫博士曾说过这样的话："在20世纪进行战略抉择从来就不是一件容易的事情，而且，自第二次世界大战结束以后，在这个动荡不安的世界上进行战略抉择更是事关重大。《孙子兵书》所提供的正是高超的智谋。"

第二次世界大战后，《孙子兵书》之威名不胫而走，许多国家的著名军事家与杰出的学者都对它在谋略学上所具有的价值推崇备至。俄国著名学者E·A·拉津教授说："孙子在古代中国军事理论思想发

展中所起的作用之大，相当于古代世界的亚里斯多德在许多领域发展的知识”。英国功勋卓著的军事家、元帅蒙哥马利也认为：世界上所有的军事学院都应把《孙子兵书》列为必修课程。与此同时，翻译和出版有关孙子的著作也纷至沓来。继美国退休准将格里菲斯的《孙子》新译本问世之后，接连推出的有队阿多俊介的《孙子之新研究》、佐藤坚司的《孙子思想史的研究》等。有学者统计，从20世纪起，仅西方世界，便出现过《孙子兵书》的7种英译本。

美国著名的亚洲家世小说家詹姆斯•克拉维尔在为美国出版的一本《孙子兵书》英译本所写的前言中，有这样一段热情洋溢而又风趣幽默的话：“所有的现役官兵、所有的政治家和政府工作人员，所有的高中和大学学生都要把《孙子兵书》列为必读教材。……如果我当了总司令、总统或总理，我就要用法律的形式规定对全体军官，特别是全体将军，每年进行一次《孙子兵书》十三篇的口试和笔试，及格分数是九十五分。任何一个将军如果通不过测试，就要按制度立即免职，并不许上诉；其他军官（如不及格）一律降级。”

现在，《孙子兵书》是美国军人，特别是军官的必读书籍之一。在美国国防大学和陆军军事学院的有关课程设置中，指定参考书目里也都无一例外地包括《孙子兵书》。美国兰德公司的著名学者波拉克曾撰文说：“孙子是军事史上最负威名的思想家之一。他的思想不但在中国，而且对中国之外的许多国家，都有很大的影响。……《孙子兵书》对军事战略提出了很概括的见解，它的内容是许多不受时间限制的作战指导原则，而不是应付种种具体情况的详细建议和忠告。从这个方面说，它是名副其实的“兵典”，学者和军人总能从中获得教益。

《孙子兵书》不仅是一部举世公认最具权威的军事战略著作，而且它所包含的战略思想还被广泛地运用在激烈的商战之中。俗话说：“商场如战场，竞争如战争。”

在21世纪的今天，资讯科技超速发展，把分散的国家和地区联成了一个有机的整体，使人们在更广阔的范围内面临更激烈的竞争和更大的挑战。如何方能在此复杂多变的竞争环境中站稳脚跟，获得一席

之地，这是考验人们心理、才能、谋略等多种因素的智力游戏。无论作战还是经营，都需要决策、组织、计划和指挥，而《孙子兵书》所体现的战略思想正是企业经营管理者们获胜致富的重要指南。它涉及到管理学、战略学、市场营销学等诸多方面。时人争读，形成“孙子”热潮，历久不衰。

最早把《孙子兵书》的谋略思想运用于现代企业管理和商事竞争的是日本的企业家。日本企业家大桥武夫在1951年接管了一家濒临倒闭的小石川工厂，这就是后来闻名于世的东洋精密工业株式会社的前身。大桥武夫为什么能创造出这样的奇迹，他在其所著的《孙子兵书》、《用兵法经营》等书中指出，他的成功之道就在于运用了《孙子兵书》的“神算”、“料敌”、“任将”、“得人”、“发机”、“出奇”、“上下同欲者胜”、“不战而屈人之兵”等谋略；日本索尼电器公司也坦承，他们之所以能在短短45年的时间中取得如此巨大的发展，正是在于他们运用了孙子的“以正合，以奇胜”的“奇正之术”，不断推陈出新，研制质优价廉的新产品；日本的丰田、本田汽车制造集团亦是运用了孙子的“集中兵力”、“后发制人”、“致人而不致于人”、“因敌变化，出其不意”、“知彼知己”等战略、策略思想，在与欧美同行的竞争中，取得了胜利。

日本学者村山孚曾说，日本企业的生存和发展有两大支柱，一个是美国的现代管理制度，一个就是《孙子兵书》的战略和策略。日本著名的企业家松下幸之助说，他之所以能够从1918年的100日元发展出现在拥有130多家工厂、地跨五大洲的“松下王国”，正是依赖了《孙子兵书》。他说：“中国古代先哲孙子，是天下第一神灵。我公司职员必须顶礼膜拜，对其兵法认真背诵、灵活应用，公司才能兴旺发达。”

美国通用汽车公司董事会主席罗杰·史密斯在1984年销售汽车830万辆，居世界首位。他说他成功的秘诀就是“从2000年前中国一位战略家写的《孙子兵书》一书中学到了许多东西”，使他有了一个“战略家的头脑”。美国著名的高等学府如哈佛大学商学院和哥伦比亚大学商业管理学院都把《孙子兵书》融入了MBA的战略课程中，开

设了《孙子兵书》的课程，要求学生熟背《孙子兵书》。

可见，由《孙子兵书》所衍生出来的学科不仅仅在于军事，它早就突破了兵书的限制，在当今被广泛地应用在许多领域。《孙子兵书》体现了人类智慧的结晶，它包含了许多深刻的哲理，已成为指导经济、政治、文化、外交乃至人生各个方面的不朽经典。尤其是在企业的市场竞争中，孙子的谋略思想更是为众多的企业家所学习和运用，成为经营者们克敌制胜的法宝。

有人还从《孙子兵书》中总结出了经营管理十大原则：第一，慎战原则；第二，先知原理；第三，利害原则；第四，谋攻原则；第五，利动原理；第六，主动原理；第七，专一原则；第八，奇正原则；第九，速战原则；第十，良将原则。例如，以孙子的慎战原则为指导，就要求经营者注重分析客观条件，把握市场机会，要尽量避免与竞争对手的正面对抗，力求胜于无形，并始终贯彻全胜的思想，不过分计较一时一地的得失，以求得利益的最大化。作为一个企业的管理者，如果能够将孙子的各种谋略思想灵活地运用于企业市场战略的制定和实施中，必然能够收到良好的效果。

我们在渴求拥有财富的同时，不要忘了要注意经验与智慧的累积，因为智慧会使我们的财富不断得到增长。《孙子兵书》能赋予我们智慧，让我们能站在这位伟人的肩膀上思考问题，使眼前的战场、商场、情场所呈现出的复杂现象变得明了简单。

可以这么说，《孙子兵书》的运用已涵盖了社会生活的各个领域，并超越了时空和国家的界限，成为全世界的宝贵财富。正如美国著名的兰德公司学者波拉克所说："孙子和孔子一样有永恒的智慧，这种智慧属于全世界。"

四 《孙子兵书》在社会生活中的广泛应用

《孙子兵书》就其本质属性来说，是关于治军作战的兵学著作，也就是说，它是一部军人学习和运用的兵书。自它问世以来，无数军事家、战略家学习它，实践它，从而在战争舞台上创造出许许多多的辉煌业绩。但是，《孙子兵书》与其它许多军事理论著作一样，还可以应用到军事以外的广泛领域之中，诸如企业管理、商品流通、体育竞技、人际关系、内政外交等各个方面。其中最引人注目的是在商战领域的应用。

俗语说，商场如战场。早在2000年前的战国时代，经济思想家白圭“治生产”，采用的就是“伊尹、吕尚之谋，孙吴用兵，商鞅行法”（《史记·货殖列传》）取得成功。当今世界上，企业家运用兵法于经营管理更为普遍，理论研究的成果也十分丰硕。

兵战之法之所以可以转化为商战之法，其基点就在于控制和竞争。所谓控制，就是管理上的组织计划、协调控制；所谓竞争，就是经营上的竞争、谋略和方法。

从控制的角度看，为了处理好人际关系，协调好生产经营的各个环节，《孙子兵书》所揭示的若干军事管理原则正可以为企业家提供有价值的思想资料。提纲挈领而论，可以分为以下几个方面：任人，要“智、信、仁、勇、严”，五德兼备；用人，要“将能而君不御”；教育管理，要“令之以文，齐之以武”，信赏明罚，恩威并施；组织机构，要“治众如治寡，分数是也”，精干高效。总之，要使整个企业做到“修道保法”，“齐勇若一”，高度统一，高度集中、士气旺盛。

从竞争的角度看，企业家要想在市场抗衡中立于不败之地，赢得市场，《孙子兵书》更可以提供多角度、多层次的借鉴。商争如军争，军争难，商争也难。商争面临市场角逐、市场较量、优胜劣汰、利赢本亏，等等，因此，十分需要学习和掌握灵机应变之术，《孙子兵书》关于庙算决策、示形造势、因敌制胜、奇谋诡诈等等方面的论述，正

可以移植到生产经营中来。

依此类推，举凡存在智与力的竞争的社会生活领域，如体育竞赛、医疗卫生、人际关系等，兵法都有用武之地。但我们从中外移植和运用《孙子兵书》的社会实践中不难发现，其中也有一个深浅之别，文野之别，高下之别。那些简单比照、牵强附会的移植只是得其皮毛，而那些善于把握规律，善于进行创造性思维的才能得其神髓，从而真正从《孙子兵书》中获得营养，得到启迪，受益无穷。而真正要把握这种移植、这种借鉴是极不容易的。比如，一个企业家从《孙子兵书》中看到关于赏罚严明的论述，于是联想到在企业中也应赏罚严明。诚然，这不失为一种借鉴，但我认为这种举一而知一的借鉴和启迪只是浅表的、低层次的。深层的移植、批判的借鉴则不然。移植者必须坚持科学的态度，准确地认清商场与战场、商战与兵战的异同，这是最根本最重要的前提。兵法对经营管理的移植如同狒狒的器官对人体的移植，其生命力的长短强弱，关键在于对二者异同的识别与区分，并据以采取正确的方法。不然的话，就会画虎不成反类犬。比如说，兵战的规律是“消灭敌人、保存自己”，而商战的规律是赢得市场，扩大销售。由于有此不同，因而“兵者诡道”、兵不厌诈等等在商战中就不能简单地移植和套用。

从思维方法上说，兵法向经营管理方面的移植靠的是直觉顿悟，是一种非逻辑的、没有中介的东方式的直觉思维方式。我们知道，无论有多少相似之点，然而商场毕竟不是战场，竞争毕竟不是战争，商战之术也毕竟不是兵战之术，因此，要把商战同兵战挂起钩来，就有一个兵法原则转换角度的问题，而这个转换不是依靠逻辑推理，而是依靠顿悟——以石攻玉的顿悟。这一方法是借鉴者们不能不充分认识和深刻把握的。